



**ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Διπλωματική Εργασία

**‘Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΜΑΡΚΑΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΔΟΤΗ ΣΤΗ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΩΝ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΠΡΟΘΕΣΗ ΣΥΣΤΑΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΔΟΤΗ’**

της

ΤΣΕΤΣΙΛΑ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑΣ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: κα Μπέλλου Βικτώρια

**Υποβλήθηκε ως αιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος στη Διοίκηση
Ανθρωπίνων Πόρων**

Ιανουάριος 2021

*Αφιερώνεται
στην κορούλα μου που αρχικά
από την κοιλιά και έπειτα στη ζωή με
συνόδευε καθ' όλη τη διάρκεια
του μεταπτυχιακού μου*

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα ήταν αδύνατη χωρίς τη συμβολή ορισμένων ανθρώπων που με την ανεκτίμητη στήριξή τους και την πολύτιμη βοήθειά τους με όπλισαν με κουράγιο και δύναμη και στους οποίους οφείλω ειλικρινείς ευχαριστίες.

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια της διπλωματικής μου εργασίας κα. Μπέλλου Βικτώρια για την πολύτιμη βοήθειά της, την συμπαράστασή της και την καθοδήγησή της κατά το σχεδιασμό, τη διεξαγωγή και τη συγγραφή της παρούσας ερευνητικής μελέτης.

Επίσης, θα επιθυμούσα να ευχαριστήσω όλους τους εργαζόμενους που ανταποκρίθηκαν θετικά και αφιέρωσαν χρόνο για να συμπληρώσουν το ερευνητικό εργαλείο-ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε για τις ανάγκες της εργασίας μου.

Τέλος, ευχαριστώ πολύ τους γονείς μου, τους φίλους μου, τον άντρα μου και το παιδάκι μας για την υποστήριξη και την αμέριστη συμπαράσταση καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου!

Σας ευχαριστώ όλους θερμά!!!

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στις μέρες μας το εργασιακό περιβάλλον γίνεται ολοένα και πιο ανταγωνιστικό. Κάθε εταιρεία που λειτουργεί σε ανταγωνιστική αγορά αξιολογείται σε πολλούς τομείς. Εκτιμάται όχι μόνο για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει αλλά όλο και περισσότερο και για την εικόνα της ως εργοδότης. Η εικόνα του εργοδότη στα αυτιά των καταναλωτών αλλά και των ίδιων των εργαζομένων στην εταιρεία δεν είναι άλλη από τη μάρκα του εργοδότη. Σε ένα τέτοιο ανταγωνιστικό περιβάλλον η μάρκα του εργοδότη αποτελεί μια μακροπρόθεσμη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού για την προσέλκυση και τη διατήρηση ταλαντούχου εργατικού δυναμικού.

Στην παρούσα έρευνα εξετάζεται ο αντίκτυπος της μάρκας του εργοδότη στη διατήρηση των εργαζομένων αλλά και στην πρόθεσή τους να συστήσουν την εταιρεία τους σε δυνητικούς υποψήφιους. Συγκεκριμένα, η μελέτη διερευνά τη σχέση μεταξύ της μάρκας του εργοδότη, της αφοσίωσης των εργαζομένων, της διατήρησής τους και της πρόθεσής τους να συστήσουν την εταιρεία τους σε άλλους. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκαν ποσοτικά δεδομένα από μελέτη που πραγματοποιήθηκε σε πολυεθνική εταιρεία καταστημάτων λιανικής πώλησης τροφίμων και οικιακών προϊόντων και διερευνήθηκε αν όντως η μάρκα του εργοδότη μπορεί να οδηγήσει στη διατήρηση των εργαζομένων και στην πρόθεσή τους να συστήσουν την εταιρεία τους. Σύμφωνα με τα ευρήματα από δείγμα 121 ερωτηθέντων, η μάρκα του εργοδότη μπορεί να οδηγήσει στην πρόθεση παραμονής των εργαζομένων στην εταιρεία μέσω της συμβολής της στη βελτίωση διαδικασιών όπως η πρόσληψη και επιλογή προσωπικού, η οργανωσιακή δέσμευση και οι παροχές στην εργασία.

Επιπλέον, η έρευνα έδειξε ότι η μάρκα του εργοδότη μπορεί να οδηγήσει στην αφοσίωση των εργαζομένων στην εταιρεία ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να επιθυμούν να συστήσουν την εταιρεία τους και σε δυνητικούς υποψήφιους. Τέλος, συζητούνται οι επιπτώσεις και τα αποτελέσματα της έρευνας υπό το φως των ευρημάτων.

Λέξεις-κλειδιά: Εικόνα του εργοδότη, Αφοσίωση των εργαζομένων, Οργανωσιακή Δέσμευση

ABSTRACT

Nowadays, the working environment is becoming more and more competitive. Every company operating in a competitive market is evaluated in many areas. It is valued not only for the products and services it offers but more and more for its image as an employer. The image of the employer in the ears of the consumers and the employees in the company is nothing more than employer branding. In this competitive environment, employer branding is a long-term human resource strategy to attract and retain talented employees.

The present study examines the impact of employer branding on retaining employees and their intention to recommend their company to potential candidates. Specifically, the study explores the relationship between employer branding, employee loyalty, retention and their intention to recommend their company to others. For this purpose, quantitative data were used from a study conducted in a multinational company of retail stores of food and household products and it was investigated whether the employer branding can really lead to the retention of employees and their intention to recommend their company. According to the findings of a sample of 121 respondents, employer branding can lead to employee retention through its contribution to improving processes such as hiring and selecting staff, organizational commitment and benefits at work.

In addition, research has shown that employer branding can lead to employee loyalty to the company so that employees are willing to recommend their company to potential candidates as well. Finally, theoretical implications are discussed in the light of the findings.

Keywords: Employer Image, Employee Loyalty, Organizational Commitment

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
2. Η ΜΑΡΚΑ ΤΟΥ ΕΡΓΟΔΟΤΗ	3
2.1 Η έννοια της μάρκας του εργοδότη και της διοίκησης της μάρκας του εργοδότη	3
2.2 Κύριοι άξονες της μάρκας του εργοδότη	4
2.2.1. Περιβάλλον εργασίας	4
2.2.2. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	5
2.2.3 Εξισορρόπηση οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής	6
2.2.4 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη	7
2.3 Μάρκα εργοδότη και εργοδότης επιλογής.....	8
2.4 Οφέλη της αποτελεσματικής μάρκας εργοδότη	8
3. ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	14
3.1 Η ικανοποίηση στην εργασία	14
3.2 Η αφοσίωση των εργαζομένων.....	14
3.3 Η διατήρηση των εργαζομένων στην εταιρεία	16
3.4 Τα ποσοστά αποχώρησης και η διατήρηση των εργαζομένων.....	17
3.5 Μέθοδοι διατήρησης των εργαζομένων	18
3.5.1 Αποτελεσματική Πρόσληψη και Επιλογή Προσωπικού	20
3.5.2 Παροχές και ανταμοιβή	21
3.5.3. Εκπαίδευση και ανάπτυξη	22
3.5.4. Συνθήκες εργασίας	23
3.6 Πρόθεση για σύσταση	23
4. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΜΑΡΚΑΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΔΟΤΗ ΣΤΗΝ ΕΥΗΜΕΡΙΑ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΠΙΣΤΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	25
4.1 Μάρκα εργοδότη και η σχέση της με την πρόθεση παραμονής των εργαζομένων	25
4.1.1 Η ισορροπία εργασιακής ζωής και η σχέση της με την πρόθεση παραμονής των εργαζομένων ..	25
4.1.2 Η εκπαίδευση των εργαζομένων και η σχέση της με τη διατήρηση των εργαζομένων	26
4.1.3 Το περιβάλλον εργασίας και η πρόθεση παραμονής των εργαζομένων.....	26
4.1.4 Η εταιρική κοινωνική ευθύνη και η πρόθεση παραμονής των εργαζομένων.....	26
4.2 Η μάρκα του εργοδότη και η πρόθεση σύστασης του εργοδότη.....	27
4.3 Το εννοιολογικό μοντέλο της παρούσας έρευνας.....	28
5. ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	29
5.1 Εισαγωγή	29
5.2 Μεθοδολογία	29

6. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	31
6.1 Ανάλυση και εγκυρότητα του ερωτηματολογίου	31
6.2 Περιγραφική Στατιστική.....	33
6.3 Ανάλυση δεδομένων και ερμηνεία των ευρημάτων	38
6.4 Συμπεράσματα και Προτάσεις.....	45
6.5 Περιορισμοί και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	48
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	49
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	59

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΤΩΝ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 3.5.1, Αποτελεσματικές πρακτικές διατήρησης των εργαζομένων που χρησιμοποιούνται από οργανισμούς	19
Πίνακας 6.2.1, Περιγραφική Στατιστική Ποσοτικών Μεταβλητών	38
Πίνακας 6.3.1, Περιγραφική Στατιστική και συσχετίσεις (Pearson) για της μεταβλητές της εταιρείας	39
Πίνακας 6.3.2, Αποτελέσματα ανάλυσης παλινδρόμησης για την αξιολόγηση της επίδρασης των μεταβλητών που συνθέτουν τη μάρκα του εργοδότη στη διατήρηση των εργαζομένων	40
Πίνακας 6.3.3, Αποτελέσματα ανάλυσης παλινδρόμησης για την αξιολόγηση της επίδρασης των μεταβλητών που συνθέτουν τη μάρκα του εργοδότη στην πρόθεση για σύσταση του εργοδότη	41
Πίνακας 6.3.4 Αποτελέσματα ανάλυσης παλινδρόμησης για την αξιολόγηση της επίδρασης των μεταβλητών που συνθέτουν τη μάρκα του εργοδότη (έπειτα από τη μέθοδο stepwise) στη διατήρηση των εργαζομένων	41
Πίνακας 6.3.5 Αποτελέσματα ανάλυσης παλινδρόμησης για την αξιολόγηση της επίδρασης των μεταβλητών που συνθέτουν τη μάρκα του εργοδότη (έπειτα από τη μέθοδο stepwise) στην πρόθεση για σύσταση του εργοδότη	42
Πίνακας 1: Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	79
Πίνακας 2: Εκπαίδευση των εργαζομένων	79
Πίνακας 3: Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	80
Πίνακας 4: Περιβάλλον εργασίας	80
Πίνακας 5: Διατήρηση εργαζομένων	80
Πίνακας 6: Πρόθεση για σύσταση του εργοδότη	81
Πίνακας 7: Δημογραφικά Στοιχεία των εργαζομένων της εταιρείας	81

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΤΩΝ ΕΙΚΟΝΩΝ

Σχήμα 2.2.2.1 , Η ιεραρχία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης	6
Σχήμα 2.4.1 , Το πλαίσιο της μάρκας του εργοδότη	8
Σχήμα 2.4.2 , Μοντέλο της μάρκας του εργοδότη	10
Σχήμα 2.4.3 , Τα πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης και ανάπτυξης σε έναν οργανισμό	12
Σχήμα 3.2.1 , Εργασιακή αφοσίωση	15
Σχήμα 3.2.2 , Η αφοσίωση στην εργασία	16
Σχήμα 3.5.1 , Σχέση μεταξύ των μεταβλητών της στρατηγικής πρόσληψης και της διατήρησης των εργαζομένων	21
Σχήμα 4.1 , Μοντέλο μάρκας του εργοδότη της παρούσας έρευνας	28

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΤΩΝ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 6.2.1 , Φύλο (Πίτα από Google forms)	34
Διάγραμμα 6.2.2 , Ηλικία (spss)	35
Διάγραμμα 6.2.3 , Επίπεδο εκπαίδευσης (spss)	36
Διάγραμμα 6.2.4 , Καθεστώς εργασίας (πίτα από Google forms)	36
Διάγραμμα 6.2.5 , Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας (πίτα από Google forms)	37
Διάγραμμα 6.2.6 , Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα εταιρεία (Πίτα από Google forms)	37
Διάγραμμα 1 : Ιστόγραμμα συχνοτήτων της μεταβλητής Work Life Balance (spss)	82
Διάγραμμα 2 : Ιστόγραμμα συχνοτήτων της μεταβλητής Training (spss)	83
Διάγραμμα 3 : Ιστόγραμμα συχνοτήτων της μεταβλητής Corporate Social Responsibility (spss)	84
Διάγραμμα 4 : Ιστόγραμμα συχνοτήτων της μεταβλητής Work Environment (spss)	85
Διάγραμμα 5 : Ιστόγραμμα συχνοτήτων της μεταβλητής Retention (spss)	85
Διάγραμμα 6 : Ιστόγραμμα συχνοτήτων της μεταβλητής Intention to Recommend (spss)	86

1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι μεταβαλλόμενες συνθήκες στο χώρο των επιχειρήσεων και ο έντονος ανταγωνισμός μεταξύ τους για την προσέλκυση και διατήρηση των πιο ικανών εργαζομένων ώθησαν τις εταιρείες να στραφούν σε νέες μεθόδους αύξησης της αποτελεσματικότητάς τους. Η ανάγκη για ανταγωνιστικότητα λοιπόν ώθησε τις εταιρείες να βελτιώσουν τον τομέα της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων τους έχοντας κατανοήσει ότι το ανθρώπινο δυναμικό ή αλλιώς άνθρωποι πόροι αποτελούν το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας εταιρείας. Κι αυτό γιατί οι άνθρωποι πόροι αποτελούν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που βοηθάει μια εταιρεία να ξεχωρίσει από τις ανταγωνιστικές εταιρείες.

Μια εταιρεία κερδίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χρησιμοποιώντας τους ανθρώπους της αποτελεσματικά και αξιοποιώντας την τεχνογνωσία και την ευρηματικότητά τους για την επίτευξη σαφώς καθορισμένων στόχων. Ένας παράγοντας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια εταιρεία αποτελεί και η μάρκα του εργοδότη (Priem and Butler, 2001). Σύμφωνα με τους Dell και Ainspan (2001) (βλ. Sokro, 2012) οι εταιρείες διαπίστωσαν ότι η αποτελεσματική χρήση της μάρκας του εργοδότη οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, βοηθά τους εργαζόμενους να εσωτερικεύσουν τις αξίες της εταιρείας και ενισχύει τη διατήρηση των εργαζομένων.

Ακόμα, τα στελέχη της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων δείχνουν μεγάλο ενδιαφέρον στη μάρκα του εργοδότη και τον αντίκτυπό της στις αντιλήψεις των εργαζομένων. Ωστόσο, παρά την αυξανόμενη δημοτικότητα της αποτελεσματικής χρήσης της μάρκας του εργοδότη, η ακαδημαϊκή έρευνα περιορίζεται σε πολύ λίγα άρθρα στη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ. Το παραπάνω υποστηρίζουν και πολλοί ερευνητές οι οποίοι παρατήρησαν ότι παρά το γεγονός ότι η μάρκα του εργοδότη κερδίζει όλο και περισσότερο έδαφος στον κλάδο των στελεχών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων η εμπειρική έρευνα εξακολουθεί να είναι σχετικά ανεπαρκής (Backhaus and Tikoo, 2004; Cable and Turban, 2001; Davies, 2008).

Για το λόγο αυτό λοιπόν, επιλέχθηκε ως αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας να είναι η μάρκα του εργοδότη και η επίδρασή της στη διατήρηση των εργαζομένων αλλά και στην πρόθεση αυτών να συστήσουν την εταιρεία τους σε δυνητικούς υποψήφιους.

Ο ερευνητικός σκοπός της εργασίας είναι να εξετάσει, σε επίπεδο εταιρείας, αν η συνεισφορά της μάρκας εργοδότη είναι ένας τρόπος να κρατήσουμε κοντά μας εργαζόμενους και ειδικά ικανοποιημένους και αν η εταιρεία με αυτό τον τρόπο τους κάνει να φέρουν κοντά της (μέσω της σύστασης) και άλλους ικανούς εργαζόμενους.

Η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της μάρκας του εργοδότη, της διατήρησης των εργαζομένων και της πρόθεσής τους να συστήσουν την εταιρεία τους σε δυνητικούς υποψήφιους, παρατίθεται μέσω της ανταπόκρισης ερευνητικών ερωτημάτων, τα οποία παρατίθενται παρακάτω:

- ❖ Μπορεί η μάρκα εργοδότη να συμβάλλει θετικά σε έναν οργανισμό;
- ❖ Μπορεί η μάρκα εργοδότη να επιδράσει θετικά όχι μόνο σε υπάρχοντες αλλά και σε εν δυνάμει εργαζόμενους; (πιθανούς υποψήφιους για την επιχείρηση);
- ❖ Μπορεί η μάρκα εργοδότη να επηρεάσει τον δείκτη κινητικότητας των εργαζομένων;
- ❖ Μπορεί η μάρκα εργοδότη να επηρεάσει την αφοσίωση των εργαζομένων;

Η απάντηση στα παραπάνω ερευνητικά ερωτήματα, δόθηκε μέσω της πολύτιμης βοήθειας των εργαζομένων σε διάφορες βαθμίδες πολυεθνικής εταιρείας καταστημάτων λιανικής πώλησης τροφίμων και οικιακών προϊόντων.

Η διπλωματική εργασία απαρτίζεται από έξι κεφάλαια, τα οποία στοχεύουν να ανακαλύψουν αν η μάρκα του εργοδότη επηρεάζει τη διατήρηση των εργαζομένων και την πρόθεσή τους να συστήσουν την εταιρεία τους και σε άλλους. Το πρότυπο παραπομπών που χρησιμοποιείται είναι το σύστημα του Χάρβαρντ (Harvard system).

Πιο συγκεκριμένα, το δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζει το θεωρητικό υπόβαθρο της μάρκας του εργοδότη (employer branding) και των τεσσάρων μεταβλητών που το συνθέτουν (περιβάλλον εργασίας/work environment, εταιρική κοινωνική ευθύνη/corporate social responsibility, πολιτικές εξισορρόπησης επαγγελματικής- προσωπικής ζωής/work-life balance και η εκπαίδευση & ανάπτυξη/training & development). Επίσης, παρουσιάζεται η μάρκα του εργοδότη ως εργοδότη επιλογής και τα οφέλη της αποτελεσματικής μάρκας του εργοδότη. Το τρίτο κεφάλαιο αποτελείται από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση της αφοσίωσης των εργαζομένων, της διατήρησής τους σε μια εταιρεία, τη σημαντικότητα της διατήρησης των εργαζομένων, τις μεθόδους που χρησιμοποιούν οι εταιρείες για να διατηρήσουν ικανά και πολύτιμα στελέχη αλλά και της πρόθεσής τους να συστήσουν την εταιρεία τους σε δυνητικούς υποψηφίους. Στο τέταρτο κεφάλαιο η θεωρητική τεκμηρίωση συνεχίζεται με την παρουσίαση του μοντέλου της μάρκας του εργοδότη που προτείνεται στην παρούσα εργασία και αποτελεί τον πυρήνα της έρευνας αλλά και την ανάλυση των υποθέσεων που το συνοδεύουν. Συνοψίζοντας στο πέμπτο και στο έκτο κεφάλαιο τεκμηριώνονται οι στόχοι της έρευνας, η μεθοδολογία, η ανάλυση των δεδομένων και τα αποτελέσματα, τα τελικά συμπεράσματα, οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα καθώς και η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε.

2. Η ΜΑΡΚΑ ΤΟΥ ΕΡΓΟΔΟΤΗ

2.1 Η έννοια της μάρκας του εργοδότη και της διοίκησης της μάρκας του εργοδότη

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν διάφοροι ορισμοί για τη μάρκα του εργοδότη. Οι Amber και Barrow (1996) ορίζουν την μάρκα του εργοδότη ως την ανάπτυξη και επικοινωνία της κουλτούρας μιας εταιρείας στην αγορά εργασίας, δηλαδή μια διαδικασία οικοδόμησης μιας αναγνωρίσιμης και μοναδικής ταυτότητας του εργοδότη. Ο Sullivan (2004) ορίζει τη μάρκα του εργοδότη ως ένα πακέτο οικονομικών και ψυχολογικών πλεονεκτημάτων που παρέχονται στον εργασιακό χώρο και ταυτίζονται με την εταιρεία. Ένας άλλος ορισμός επίσης είναι ότι η μάρκα του εργοδότη είναι μια δραστηριότητα όπου οι αρχές του μάρκετινγκ, και κυρίως η «επιστήμη της μάρκας», εφαρμόζονται μέσω των δραστηριοτήτων των ανθρωπίνων πόρων για τους υπάρχοντες αλλά και τους δυνητικούς εργαζομένους της εταιρείας (Edwards, 2010).

Η διοίκηση της μάρκας του εργοδότη αντιπροσωπεύει τις προσπάθειες μιας εταιρείας να προωθήσει, τόσο εντός όσο και εκτός της εταιρείας, μια σαφή εικόνα για το τι την κάνει διαφορετική και επιθυμητή ως εργοδότη (Backhaus and Tikoo, 2004). Δηλαδή, η διοίκηση της μάρκας του εργοδότη περιγράφεται ως το άθροισμα των προσπαθειών μιας εταιρείας να επικοινωνήσει στους υπάρχοντες αλλά και στους μελλοντικούς εργαζομένους της ότι είναι ένα επιθυμητό μέρος για εργασία.

Οι Backhaus και Tikoo (2004) υποστηρίζουν ότι η διοίκηση της μάρκας του εργοδότη είναι μια διαδικασία τριών βημάτων. Πρώτον, μια εταιρεία αναπτύσσει την «πρόταση αξίας» που πρόκειται να ενσωματωθεί στο εμπορικό σήμα, χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες σχετικά με την κουλτούρα της εταιρείας, την ποιότητα των υπαρχόντων εργαζομένων, τις εντυπώσεις του προϊόντος ή της ποιότητας των υπηρεσιών και την τρέχουσα εικόνα της απασχόλησης που καθορίζει ποιοι είναι, τί περιμένουν και τί έχουν να προσφέρουν. Η πρόταση αξίας του εργοδότη θα πρέπει να παρέχει ρεαλιστική εικόνα για την εταιρεία και την κουλτούρα της. Στη συνέχεια, η εταιρεία εμπορεύεται την πρόταση αξίας στους δυνητικούς υποψήφιους. Αυτό είναι το λεγόμενο εξωτερικό μάρκετινγκ της εταιρείας που έχει σχεδιαστεί κατά κύριο λόγο για να προσελκύσει νέους υποψήφιους και να βελτιώσει τη μάρκα του εργοδότη. Η τρίτη πτυχή της μάρκας του εργοδότη είναι το εσωτερικό μάρκετινγκ. Το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι αυτό που φέρει τη μάρκα, δηλαδή είναι αυτό που φέρει το σήμα «υπόσχεση» που δόθηκε για προσλήψεις στην εταιρεία και ενσωματώνει μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας (Frook, 2001). Ο στόχος του εσωτερικού μάρκετινγκ ή αλλιώς της

εσωτερικής μάρκας εργοδότη είναι η ανάπτυξη ενός εργατικού δυναμικού που θα είναι δεσμευμένο στο σύνολο των αξιών και των οργανωσιακών στόχων που έχει καθορίσει η εταιρεία.

Στην παρούσα έρευνα θα ασχοληθούμε κατά κύριο λόγο με την εσωτερική μάρκα του εργοδότη στον τομέα των ανθρωπίνων πόρων, εφόσον θέλουμε να ερευνήσουμε την πλευρά των ίδιων των εργαζομένων, δηλαδή πώς η μάρκα του εργοδότη επηρεάζει τη διατήρησή τους στην εταιρεία αλλά και την πρόθεσή τους να συστήσουν την εταιρεία τους σε δυνητικούς υποψηφίους

Πιο συνοπτικά, σύμφωνα με τους Figurska και Matuska (2013) η εσωτερική μάρκα εργοδότη στον τομέα των ανθρωπίνων πόρων απευθύνεται κυρίως σε υπάρχοντες αλλά και εργαζόμενους που έχουν αποχωρήσει και εφαρμόζεται μέσω αναπτυξιακών προγραμμάτων και μέσω της οικοδόμησης μιας καθορισμένης εταιρικής κουλτούρας. Η εξωτερική μάρκα εργοδότη απευθύνεται σε ενεργούς επαγγελματίες, φοιτητές, πτυχιούχους και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς και υλοποιείται μέσω αποτελεσματικής χρήσης σύγχρονων καναλιών επικοινωνίας, μέσω συνεργασίας με κορυφαία μέσα ενημέρωσης, με έργα προσλήψεων που βελτιώνουν την εικόνα της εταιρείας κλπ.

Η μάρκα του εργοδότη συνεπώς ασχολείται με την οικοδόμηση μιας εικόνας στο μυαλό της δυνητικής αγοράς εργασίας ότι η εταιρεία πάνω από όλα είναι ένα εξαιρετικό μέρος για να εργαστεί κάποιος (Ewing et al., 2002). Ένας ακόμα σχετικός ορισμός για τη μάρκα του εργοδότη είναι ο παρακάτω: Η μάρκα του εργοδότη ορίζεται ως “μια στοχευμένη, μακροπρόθεσμη στρατηγική για τη διαχείριση της ευαισθητοποίησης και των αντιλήψεων των εργαζομένων, των δυνητικών εργαζομένων και των σχετικών ενδιαφερόμενων μερών σε σχέση με μια συγκεκριμένη εταιρεία (Sullivan, 2004).

2.2 Κύριοι άξονες της μάρκας του εργοδότη

Στην παρούσα έρευνα θα εστιάσουμε σε 4 μεταβλητές της μάρκας του εργοδότη όπως αυτές παρουσιάζονται από τους Tanwar και Prasad (2016). Αυτές οι μεταβλητές είναι το περιβάλλον εργασίας (work environment), η εταιρική κοινωνική ευθύνη (corporate social responsibility), η εξισορρόπηση της οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής (work-life balance) και η εκπαίδευση των εργαζομένων (employee training).

2.2.1. Περιβάλλον εργασίας

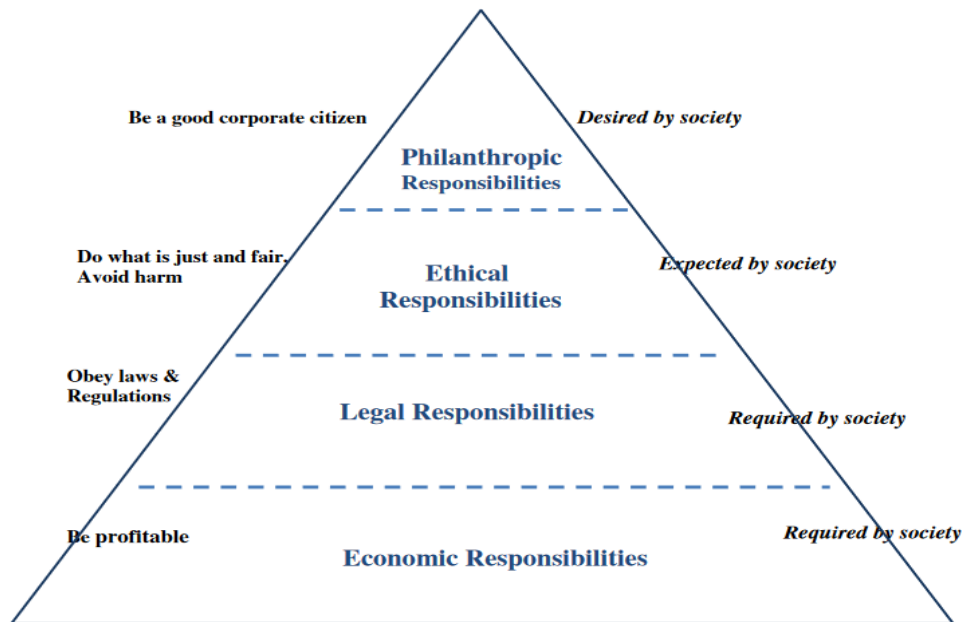
Ένα περιβάλλον εργασίας είναι ένα μέρος όπου οι εργαζόμενοι εκτελούν τις δραστηριότητές τους (Pawirosu et al., 2017). Η φυσική μορφή του εργασιακού περιβάλλοντος είναι ο χώρος, η φυσική διάταξη, ο θόρυβος, τα εργαλεία, τα υλικά και η σχέση των συναδέλφων.

Είναι γνωστό ότι οι μεταβλητές στο εργασιακό περιβάλλον επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων (Blumberg and Pringle,1982;Kyriakidou and Ozbilgin,2004). Οι άνθρωποι που τοποθετούνται σε εργασιακά περιβάλλοντα που «ταιριάζουν» είναι πιο πιθανό να απολαμβάνουν τη δουλειά τους. Το αντίθετο ισχύει για όσους τοποθετούνται σε περιβάλλοντα εργασίας που δεν «ταιριάζουν» (Westerman and Yamamura, 2007). Για τη δεύτερη κατηγορία εργαζομένων τα καθημερινά περιστατικά εργασίας μπορεί να είναι δυσάρεστα και να ερμηνεύονται πιο αρνητικά, οδηγώντας έτσι σε αρνητικά αποτελέσματα όπως η πλήξη, η κακή απόδοση της εργασίας και η έλλειψη ικανοποίησης. Ο καλύτερος τρόπος να οικοδομήσουμε ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον και να διατηρήσουμε τους καλύτερους εργαζόμενους της εταιρείας είναι να κάνουμε όσο το δυνατόν πιο εύκολο για τους ανθρώπους να κάνουν τις δουλειές τους (Menor, 2010). Με όλα τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι οι εργαζόμενοι που βιώνουν τέτοιες συνθήκες εργασίας δεν επιθυμούν την διατήρησή τους στις παραπάνω εταιρείες.

Ωστόσο, στον αντίποδα των παραπάνω εταιρειών βρίσκονται οι εταιρείες που προσφέρουν πολλές παροχές στους εργαζομένους τους. Ένα παράδειγμα μιας τέτοιας εταιρείας είναι και η εταιρεία google. Είναι γνωστό ότι η συγκεκριμένη εταιρεία προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα στο χώρο εργασίας όπως γυμναστήρια, υπνοδωμάτια για τους εργαζόμενους και διάφορα άλλα προνόμια.

2.2.2. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Corporate Social Responsibility) είναι η «κοινωνική ευθύνη της εταιρείας που περιλαμβάνει τις οικονομικές, νομικές, διακριτικές και ηθικές προσδοκίες που έχει η κοινωνία για την εταιρεία σε μια δεδομένη χρονική στιγμή (Carroll, 1979). Οι McWilliams και Siegel (2001) δίνουν έναν διαφορετικό ορισμό και ορίζουν την εταιρική κοινωνική ευθύνη ως καταστάσεις όπου η εταιρεία πηγαίνει πέρα από τη συμμόρφωση και συμμετέχει σε ενέργειες που προωθούν το κοινωνικό καλό, πέρα από τα συμφέροντα της εταιρείας και από αυτό που απαιτείται από το νόμο. Ο Carroll (2016) επανεξέτασε τον ορισμό της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης μέσω τεσσάρων μερών και οργάνωσε μια έννοια πολλαπλών εταιρικών κοινωνικών ευθυνών σε μια κατασκευή πυραμίδων (Σχήμα 2.2.2.1).



Σχήμα 2.2.2.1: Η ιεραρχία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Carroll,2016,p.5)

Από την παραπάνω πυραμίδα (Σχήμα 2.2.2.1) παρατηρούμε ότι ο Carroll (2016) χώρισε την εταιρική υπευθυνότητα σε τέσσερις κατηγορίες οι οποίες αποτελούν τη συνολική υπευθυνότητα της εταιρείας απέναντι στους καταναλωτές, την κοινωνία αλλά και τα ίδια τα μέλη της εταιρείας. Αυτές οι τέσσερις κατηγορίες που αποτελούν τη συνολική υπευθυνότητα της εταιρείας είναι η οικονομική υπευθυνότητα (economic responsibility) , η νομική υπευθυνότητα (legal responsibility), η ηθική υπευθυνότητα (ethical responsibility) και η διακριτική ευχέρεια της εταιρείας (discretionary responsibility ή φιλανθρωπική υπευθυνότητα (philanthropic responsibility). Τέλος, σύμφωνα με τους Brammer, Millington και Rayton (2017) η εταιρική κοινωνική ευθύνη της εταιρείας αποτελεί μια διαδικασία διαμόρφωσης της μάρκας του εργοδότη. Ένα μέρος αυτής της διαδικασίας διαμόρφωσης είναι και οι εργαζόμενοι της.

2.2.3 Εξισορρόπηση οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής

Η ισορροπία μεταξύ προσωπικής ζωής και εργασίας ανησυχούσε πάντα όσους ενδιαφέρονται για το πόσο ποιοτική είναι η εργασιακή τους ζωή αλλά και για τη σχέση της με την ευρύτερη ποιότητα της προσωπικής ζωής (Guest, 2002). Υπάρχει ένα υποκειμενικό συναίσθημα ότι η εργασία και οι οικογενειακές απαιτήσεις απαιτούν αμφότερα μια νόμιμη αξίωση στο χρόνο ενός ατόμου, ωστόσο το ίδιο το άτομο δεν μπορεί να ελέγξει την ισορροπία μεταξύ τους (Jacobs and Gerson, 1998).

Στις μέρες μας σύμφωνα με έρευνες οι εργαζόμενοι προσπαθούν να επιτύχουν ισορροπία στην εργασία τους και στην προσωπική τους ζωή δουλεύοντας σε μη τυπικές αλλά «εναλλακτικές»

βάρδιες με ευέλικτα προγράμματα εργασίας ή με μερική απασχόληση (Becker and Moen, 1999). Παρόλα αυτά, ο Presser (1995) υποστηρίζει ότι τα άτομα που εργάζονται με εναλλακτικά χρονοδιαγράμματα το κάνουν επειδή είναι απαίτηση της ίδιας της εργασίας. Επίσης, η εργασία χωρίς σταθερό πρόγραμμα μπορεί τελικά να αποτελέσει πρόβλημα στην οικογενειακή ζωή του εργαζομένου. Τα προβλήματα αυτά προέρχονται από τις δυσκολίες του εργαζομένου να προγραμματίσει τις οικογενειακές δραστηριότητες αλλά και από το λιγότερο χρόνο που έχει να αξιοποιήσει με την οικογένειά του (Staines and Pleck, 1983).

2.2.4 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

Σε παγκόσμιο επίπεδο πολλές εταιρείες παρέχουν προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης για τους εργαζομένους τους. Οι εταιρείες πραγματοποιούν προγράμματα κατάρτισης για τη βελτίωση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων τους αλλά και για την ανάπτυξη του οργανισμού τους. Σύμφωνα με τους O' Herron και Simonsen (1995) οι εταιρείες κατανέμουν ευκαιρίες σταδιοδρομίας στους εργαζομένους τους για ανάπτυξη γνώσεων και ικανοτήτων με σκοπό να επωφεληθούν κι αυτές από τις ευκαιρίες.

Τα προγράμματα ανάπτυξης των εργαζομένων για να είναι αποτελεσματικά οφείλουν να παρέχουν βασικές γνώσεις, μέσω των οποίων οι εταιρείες αναπτύσσουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες. Μέσω αυτών των προγραμμάτων οι εργαζόμενοι πρέπει να αποκτήσουν γνώσεις, να μάθουν να συνεργάζονται, να έχουν εφευρετική σκέψη και να μπορούν να λύνουν προβλήματα (Kottke, 1999). Ακόμα, οι εργαζόμενοι μέσω της εκπαίδευσής τους αποκτούν εργασιακή δέσμευση με την εταιρεία στην οποία απασχολούνται. Αυτή η εργασιακή δέσμευση περιγράφεται ως μια συναισθηματική συμφωνία με την οποία οι εργοδότες εγγυώνται πίστη και μακροχρόνια δέσμευση με την εταιρεία με αποτέλεσμα την παροχή πιθανοτήτων προόδου, ασφάλειας και ευκαιριών κατάρτισης για τους εργαζομένους (Feldman, 2000).

Επίσης, τα προγράμματα ανάπτυξης εργαζομένων περιλαμβάνουν μια ποικιλία τεχνικής διδασκαλίας, χρονοδιαγράμματος και βοηθητικού μαθησιακού περιβάλλοντος που διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι βελτιώνουν τις δεξιότητές τους και μετέπειτα τις εφαρμόζουν στο χώρο της εργασίας τους (Gerbamn, 2000). Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων είναι πολύ σημαντική στο πλαίσιο της πρόσληψης δυνητικών εργαζομένων αλλά και της ανάπτυξης των υπαρχόντων (Cable and Graham, 2000).

Βασικός στόχος πολλών προγραμμάτων ανάπτυξης εργαζομένων είναι η επίτευξη της αποστολής της εταιρείας και η υποστήριξη των εργαζομένων ούτως ώστε να μάθουν την κουλτούρα της

εταιρείας (Gerbamn, 2000). Η κουλτούρα της εταιρείας περιγράφεται ως «μια από τις πιο ισχυρές και σταθερές δυνάμεις που λειτουργούν σε οργανισμούς» (Schein, 1996, σ.231).

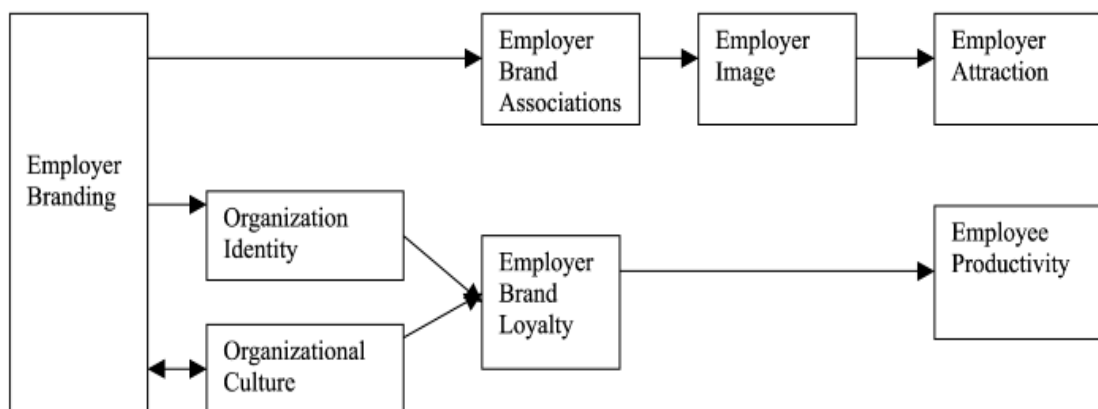
2.3 Μάρκα εργοδότη και εργοδότης επιλογής

Η μάρκα του εργοδότη είναι μια στρατηγική που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την απόκτηση και τη διατήρηση ειδικευμένων ταλέντων, καθιερώνοντας την εταιρεία ως «εργοδότη επιλογής» στον κλάδο (Lenaghan and Eisner, 2006). Ο Armstrong (2006) διαπίστωσε ότι ο στόχος του εργοδότη είναι να γίνει «εργοδότης επιλογής», δηλαδή ένα μέρος όπου οι άνθρωποι προτιμούν να εργάζονται. Δηλαδή, ο όρος «μάρκα του εργοδότη», υποδηλώνει τη διαφοροποίηση των χαρακτηριστικών μιας εταιρείας ως εργοδότη από εκείνη των ανταγωνιστών της (Figurska and Matuska, 2013). Οι παραπάνω ορισμοί δείχνουν ότι η μάρκα του εργοδότη περιλαμβάνει την προώθηση, τόσο εντός όσο και εκτός της εταιρείας, μιας σαφούς άποψης για το τι κάνει μια εταιρεία διαφορετική και επιθυμητή ως εργοδότη.

2.4 Οφέλη της αποτελεσματικής μάρκας εργοδότη

Τα οφέλη της αποτελεσματικής μάρκας εργοδότη θα τα διαχωρίσουμε σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία θα αφορά τα οφέλη της μάρκας εργοδότη εντός της εταιρείας και η δεύτερη κατηγορία τα οφέλη της μάρκας εργοδότη εκτός εταιρείας.

Οι Backhaus και Tikoo (2004) υποστήριξαν ότι η διοίκηση της μάρκας του εργοδότη (employer branding) επιδρά στην προσέλκυση εργαζομένων (employer attraction)-οφέλη εκτός εταιρείας και στην παραγωγικότητα του υφιστάμενου προσωπικού (employee productivity)-οφέλη εντός εταιρείας (Σχήμα 2.4.1).



Σχήμα 2.4.1: Το πλαίσιο της μάρκας του εργοδότη (Backhaus and Tikoo, 2004, p.505)

Πιο συγκεκριμένα:

➤ Η μάρκα του εργοδότη και η προσέλκυση των υποψήφιων εργαζομένων

Όσον αφορά τη μάρκα του εργοδότη και την προσέλκυση των εργαζομένων, σύμφωνα με το μοντέλο στο Σχήμα 2.4.1, η μάρκα του εργοδότη δημιουργεί τους συσχετισμούς εργοδότη (employer brand associations), οι οποίοι με τη σειρά τους σχηματίζουν την εικόνα του εργοδότη.

Οι συσχετισμοί της μάρκας του εργοδότη (employer brand associations) είναι εκείνα τα περιγραφικά χαρακτηριστικά που χαρακτηρίζουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, τί πιστεύει ο καταναλωτής ότι είναι το προϊόν ή η υπηρεσία και πώς τα παραπάνω εμπλέκονται με την αγορά ή την κατανάλωση του προϊόντος (Chen, 2001).

Η εικόνα του εργοδότη (employer image) είναι μια συγχώνευση παροδικών διανοητικών αναπαραστάσεων συγκεκριμένων πτυχών μιας εταιρείας ως εργοδότη, όπως το έχουν στο μυαλό τους οι καταναλωτές (Highhouse et al., 2009). Σημαντικά στοιχεία σε αυτό τον ορισμό είναι ότι μια εικόνα περιλαμβάνει απόψεις ανθρώπων, μπορεί να κυμαίνεται, μπορεί να στοχεύει σε συγκεκριμένες πτυχές έναντι μιας συνολικής εντύπωσης και μπορεί επίσης να είναι γνωστικής φύσης (Lievens and Slaughter, 2016).

Καταλήγουμε λοιπόν, ότι οι συσχετισμοί εργοδότη (employer brand associations) και η εικόνα της μάρκας του εργοδότη (employer image) ορίζονται σε ανάλογους όρους. Και επομένως, ο βαθμός προσέλκυσης των υποψήφιων εργαζομένων εξαρτάται αφενός από τα επιθυμητά χαρακτηριστικά που έχει μια εταιρεία ως εργοδότης και αφετέρου από την άποψη που έχουν για αυτά τα χαρακτηριστικά οι υποψήφιοι εργαζόμενοι.

➤ Η μάρκα του εργοδότη και η παραγωγικότητα των υφιστάμενων εργαζομένων

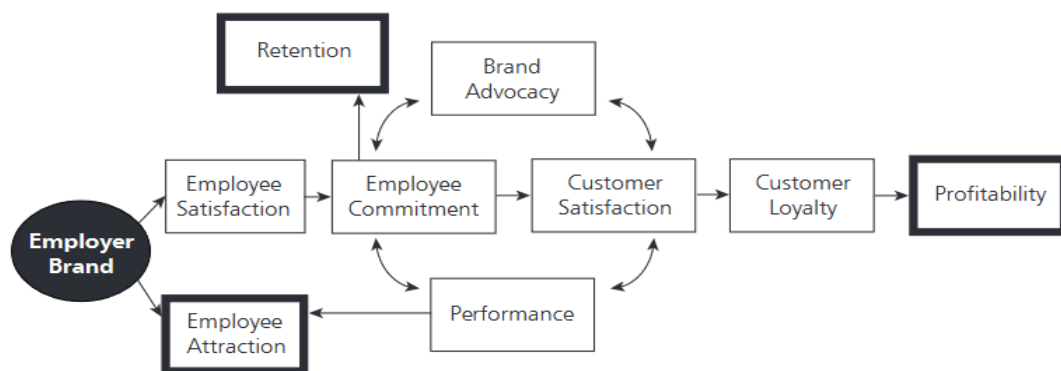
Το μοντέλο στο Σχήμα 2.4.1 παρουσιάζει ότι η μάρκα του εργοδότη έχει επίδραση στην παραγωγικότητα των υφιστάμενων εργαζομένων μέσω της αφοσίωσής τους στη μάρκα του εργοδότη.

Η αφοσίωση στη μάρκα είναι η προσκόλληση που έχει ο καταναλωτής σε ένα εμπορικό σήμα (Aaker, 1991). Στο επίκεντρο της εμπιστοσύνης στη μάρκα είναι η θετική σχέση ανταλλαγής που προκύπτει από την καθιέρωση εμπιστοσύνης μεταξύ του προϊόντος και του καταναλωτή

(Morgan and Hunt,1994). Έτσι, όπως οι πιστοί πελάτες της μάρκας συνεχίζουν να αγοράζουν ένα προϊόν, ακόμα και σε λιγότερο ιδανικές συνθήκες, έτσι και οι εργαζόμενοι που είναι πιστοί στην εταιρεία παραμένουν σε αυτή ακόμα και όταν οι συνθήκες απαιτούν να αλλάξουν εργοδότη (Backhaus and Tikoo, 2004).

Τέλος, με τη σειρά της η αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό, σύμφωνα με το Σχήμα 2.4.2 οδηγεί στη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Παρόμοια αποτελέσματα με τους Backhaus και Tikoo (2004) όσον αφορά τα οφέλη της μάρκας εργοδότη είχε και ο Gaddam (2008) στην έρευνά του (Σχήμα 2.4.2).



Σχήμα 2.4.2: Μοντέλο της μάρκας του εργοδότη (Gaddam, 2008, p.47)

Σύμφωνα με το μοντέλο του Gaddam (Σχήμα 2.4.2) τα οφέλη που αποκτούνται από την αποτελεσματική μάρκα εργοδότη εντός της εταιρείας είναι η δέσμευση, η διατήρηση, η απόδοση, η ικανοποίηση και η πίστη/αφοσίωση των εργαζομένων στην εταιρεία. Πιο συγκεκριμένα όλα τα παραπάνω μπορούν να συνδεθούν με τη μάρκα του εργοδότη και μάλιστα θετικά. Επίσης, το μοντέλο αναγνωρίζοντας ότι η μάρκα του εργοδότη αυξάνει το ηθικό και την ικανοποίηση των εργαζομένων βελτιώνει κι αυτό με τη σειρά του τη διατήρηση. Τέλος, η εταιρεία στο εξωτερικό της συνδέει τη μάρκα του εργοδότη με την προσέλκυση των εργαζομένων.

Οι Figurska και Matuska (2013) χαρακτηρίζουν τα οφέλη της μάρκας εργοδότη εντός της εταιρείας ως «εσωτερικά» και τα οφέλη της μάρκας εργοδότη εκτός της εταιρείας ως «εξωτερικά». Σύμφωνα με τους Figurska και Matuska (2013) τα εσωτερικά οφέλη της αποτελεσματικής μάρκας του εργοδότη στον τομέα των ανθρωπίνων πόρων είναι τα εξής: η βελτίωση της εργασιακής δέσμευσης, η μείωση της διακύμανσης των εργαζομένων, οι καλές σχέσεις με τους τωρινούς αλλά και τους δυνητικούς εργαζομένους, η βελτίωση του ποσοστού διατήρησης των εργαζομένων, το υψηλότερο

επίπεδο αφοσίωσης/πίστης μεταξύ των εργαζομένων, το χαμηλότερο ποσοστό απουσίας από την εργασία και το υψηλότερο επίπεδο εμπιστοσύνης στην εταιρεία. Όσον αφορά τα εξωτερικά οφέλη που προκύπτουν από την αποτελεσματική μάρκα εργοδότη στον τομέα των ανθρώπινων πόρων αναφέρουν κάποια όπως ο μεγαλύτερος αριθμός ληφθέντων αιτήσεων για εργασία, η γρηγορότερη πρόσβαση σε υποψήφιους, η προσέλκυση ταλέντων, το χαμηλότερο κόστος προσλήψεων, η ευκολότερη πρόσβαση σε υποψήφιους και το καλύτερο ταίριασμα εργασίας και υποψηφίων.

Ένας άλλος διαχωρισμός όσον αφορά τα πλεονεκτήματα από τη μάρκα του εργοδότη τόσο εντός όσο και εκτός της εταιρείας αφορά τους κύριους άξονες της μάρκας του εργοδότη, δηλαδή το περιβάλλον εργασίας, την εταιρική κοινωνική ευθύνη, την εξισορρόπηση της οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής και την εκπαίδευση και ανάπτυξη όπως αναφέραμε και παραπάνω. Πιο συγκεκριμένα, τα οφέλη της μάρκας εργοδότη που εντοπίζονται στο εσωτερικό της εταιρείας σύμφωνα με τους κύριους άξονες της μάρκας του εργοδότη είναι τα παρακάτω.

Όσον αφορά το περιβάλλον εργασίας οι Clark, Rudolph, Zhdanova, Michel και Baltes (2017) προτείνουν ότι αν οι εργοδότες προσφέρουν παροχές στο χώρο εργασίας όπως η αναγνώριση, η ευελιξία και η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής οδηγούνται σε βελτιωμένη απόδοση των εργαζομένων και επηρεάζουν θετικά την εργασιακή εμπειρία. Όσον αφορά την εταιρική κοινωνική ευθύνη οι Greening και Turban (2000) υποστηρίζουν ότι η κοινωνικά υπεύθυνη εικόνα μιας εταιρείας επηρεάζει θετικά τη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων συνεργατών. Ωστόσο, στη παρούσα έρευνα θα ασχοληθούμε με το πως η εταιρική κοινωνική ευθύνη μιας εταιρείας επηρεάζει τους ίδιους τους εργαζομένους της και όχι πιθανούς συνεργάτες. Έτσι, θα ανακαλύψουμε αν η μάρκα του εργοδότη επηρεάζει θετικά ή αρνητικά τη διατήρηση των εργαζομένων της εταιρείας αλλά και την πρόθεσή τους να συστήσουν τον οργανισμό σε δυνητικούς υποψήφιους.

Οι εταιρείες βασίζονται στην εταιρική ευθύνη τους για τη διοίκηση της μάρκας τους, έτσι ώστε με αυτό τον τρόπο να βελτιώσουν την ελκυστικότητά τους, να προσελκύσουν τρέχοντες και δυνητικούς εργαζομένους αλλά και να διασφαλίσουν μια συνέπεια στις συμπεριφορές των εργαζομένων όσον αφορά τη μάρκα του εργοδότη τους (Carlini et al., 2019).

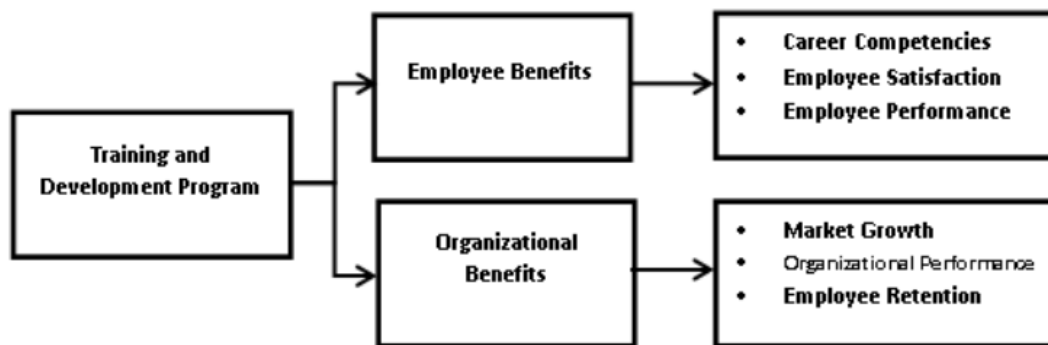
Σύμφωνα με τους Bloemer και Dekker (2007) οι δυνητικοί και οι υπάρχοντες εργαζόμενοι αναζητούν μια αίσθηση προσωπικής αυθεντικότητας στην εργασία, υπογραμμίζοντας την ευκαιρία στις εταιρείες με κοινωνικά υπεύθυνες μάρκες να έχουν θετικά αποτελέσματα και για τους εργαζόμενους αλλά και για την ίδια την εταιρεία. Αυτό συμβαίνει γιατί η δέσμευση των εργαζομένων περιλαμβάνει τόσο τους δυνητικούς όσο και τους υπάρχοντες εργαζόμενους, επειδή η πρόθεση ενός υποψήφιου να υποβάλει αίτηση βασίζεται στην αντίληψη του αιτούντος για το πόσο ελκυστικός είναι ο εργοδότης που έχει επιλέξει (Greening and Turban, 2000).

Όσον αφορά την ισορροπία ανάμεσα στην προσωπική και την επαγγελματική ζωή αποδεικνύεται ότι γίνεται ολοένα και πιο σημαντική για την οικοδόμηση της πίστης των εργαζομένων και οδηγεί σε υψηλότερο επίπεδο διατήρησής τους (Menor, 2010). Στη σημερινή κοινωνία, τα στελέχη της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αναζητούν επιλογές για να επηρεάσουν θετικά την κατώτατη γραμμή των εταιρειών τους, να βελτιώσουν το ηθικό των εργαζομένων, να διατηρήσουν τους εργαζομένους με αξιόπιστες εταιρικές γνώσεις και να συμβαδίσουν με τις τάσεις στο χώρο εργασίας (Lockwood, 2003).

Άλλοι ερευνητές όπως ο Negrey (1984) υποστηρίζουν ότι όταν οι εργαζόμενοι έχουν τον έλεγχο της επιλογής των εργασιακών τους προγραμμάτων, τη λεγόμενη «ευελιξία» οι επιπτώσεις στην προσωπική και την οικογενειακή ζωή είναι θετικές.

Η απάντηση στους ισχυρισμούς των παραπάνω ερευνητών έρχεται από τους Tausig και Fenwick (2001) οι οποίοι υποστηρίζουν ότι αν ο εναλλακτικός προγραμματισμός της εργασίας είναι εθελοντικός μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη μείωση της ανισορροπίας χρόνου εργασίας και προσωπικής ζωής. Αντίθετα, όταν ο προγραμματισμός είναι ακούσιος και ο εργαζόμενος δεν έχει καμία επιλογή, η εργασία εκτός της τυπικής βάρδιας μπορεί να προσθέσει ανισορροπία στις απαιτήσεις εργασίας και προσωπικής ζωής.

Τέλος, τα οφέλη της εκπαίδευσης και ανάπτυξης σε έναν οργανισμό είναι πολλά και διαχωρίζονται τόσο σε επίπεδο εταιρείας όσο και σε επίπεδο εργαζομένων (Σχήμα 2.4.3).



Σχήμα 2.4.3: Τα πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης και ανάπτυξης σε έναν οργανισμό (Jehanzeb and Bashir, 2013,p.7)

Πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με την Σχήμα 2.4.3 τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η εκπαίδευση και ανάπτυξη στους εργαζομένους είναι οι ευκαιρίες σταδιοδρομίας (career competencies), η εργασιακή ικανοποίηση (employee satisfaction) και η εργασιακή απόδοση (employee performance).

Τα αντίστοιχα οφέλη που αποκτά ο οργανισμός εκπαιδύοντας τους εργαζομένους του είναι η ανάπτυξη του στην αγορά εργασίας (market growth), η καλύτερη απόδοση του οργανισμού (organizational performance) και η διατήρηση των εργαζομένων του (employee retention).

Οι Jehanzeb και Bashir (2013) ισχυρίζονται ότι τα προγράμματα εκπαίδευσης των εργαζομένων αυξάνουν την εργασιακή τους ικανοποίηση και βοηθούν στην κατανόηση της κουλτούρας της εταιρείας, η οποία οδηγεί και στην επιτυχία της. Επίσης, οι ίδιοι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι μέσω της εκπαίδευσης και ανάπτυξης σύμφωνα με τις απαιτήσεις της εργασίας τους, οι εργαζόμενοι γίνονται πιο παραγωγικοί. Ωστόσο, όσον αφορά το ερευνητικό πεδίο υπήρξε ελάχιστη επιστημονική προσοχή στην επίδραση της κουλτούρας στην αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης (Palthe and Kossek, 2003).

Σύμφωνα με τους Kucheron και Zavyalova (2012) οι εταιρείες με ισχυρή εταιρική επένδυση επενδύουν σε μεγάλο βαθμό σε δραστηριότητες κατάρτισης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, όπου το 63% των εργαζομένων που απασχολούνται σε εταιρείες με ισχυρή μάρκα εργοδότη θεωρούν τις τυπικές μορφές εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού ως καθοδήγηση και εσωτερική εκπαίδευση από τον εργοδότη. Αντίθετα, το 40% των εργαζομένων των εταιρειών χωρίς ισχυρή μάρκα εργοδότη δεν γνώριζε τίποτα γι' αυτές τις μεθόδους εκπαίδευσης. Έτσι, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η εκπαίδευση και ανάπτυξη συνδέεται στενά με την μάρκα του εργοδότη.

Συνοψίζοντας, η μάρκα του εργοδότη συγκαταλέγεται στα πιο πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία μιας εταιρείας και ως εκ τούτου η διοίκηση της μάρκας του εργοδότη αποτελεί βασική δραστηριότητα σε πολλές εταιρείες (Backhaus and Tikoo, 2004). Αρκετοί μελετητές ισχυρίζονται ότι τα εμπορικά σήματα (μάρκες των εργοδοτών) και το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελούν μερικά από τα σημαντικότερα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας (Aaker, 1991) και ότι η ανάπτυξη αυτών των άυλων περιουσιακών στοιχείων αποτελεί σημαντικό καθήκον για τους εμπόρους και τα στελέχη της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων (Sutherland, Torricelli and Karg, 2002).

Τέλος, θεωρείται ότι εταιρείες με ισχυρές μάρκες εργοδότη μπορούν δυνητικά να μειώσουν το κόστος απόκτησης εργαζομένων, να βελτιώσουν τις σχέσεις με τους εργαζομένους, να αυξήσουν τη διατήρηση των εργαζομένων και ακόμα και να προσφέρουν χαμηλότερους μισθούς στους εργαζομένους τους σε σχέση με τις εταιρείες με πιο αδύναμες μάρκες εργοδότη (Ritson, 2002) (βλ. Sokro, 2012).

3. ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

3.1 Η ικανοποίηση στην εργασία

Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι η ικανοποίηση και η ευημερία που παίρνουν οι εργαζόμενοι από τη δουλειά τους (Hellriegel et al., 1999). Αυτό σημαίνει ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι το πώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη δουλειά τους. Δηλαδή, αν αντιλαμβάνονται το νόημα της δουλειάς τους και είναι ευτυχισμένοι με αυτό ή αν η δουλειά τους προκαλεί αρνητικό σωματικό ή και ψυχολογικό αντίκτυπο πάνω τους.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί μια σημαντική μεταβλητή που είναι σε θέση να δώσει μια άποψη για το γενικό συναίσθημα και τις μορφές σκέψης των εργαζομένων για τη δουλειά τους στο χώρο εργασίας. Έτσι, η ικανοποίηση των εργαζομένων αναφέρεται στις προσδοκίες του εργαζόμενου για το χώρο εργασίας. Ως αποτέλεσμα, η ικανοποίηση από την εργασία είναι συνάρτηση του βαθμού που ικανοποιούνται οι ανάγκες κάποιου σε μια δουλειά (Togia et al., 2004).

Ωστόσο, όπως αναφέρουν και οι Turkyilmaz et al. (2011) υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Άλλοι ερευνητές προτείνουν διάφορα χαρακτηριστικά για την εκτίμηση της εργασιακής ικανοποίησης. Μερικοί από αυτούς είναι οι Dinham and Scott (2000) που αναφέρουν ως χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση κάποια χαρακτηριστικά στο χώρο της εργασίας (πχ υπερφόρτωση εργασίας), κάποια επαγγελματικά χαρακτηριστικά (πχ διάφοροι τύποι εργασίας), χαρακτηριστικά φόντου (πχ ηλικία, φύλο), οργανωτικά χαρακτηριστικά (πχ αμφιβολία ρόλου και σύγκρουση ρόλων) και χαρακτηριστικά προσωπικότητας (πχ αυτοεκτίμηση).

3.2 Η αφοσίωση των εργαζομένων

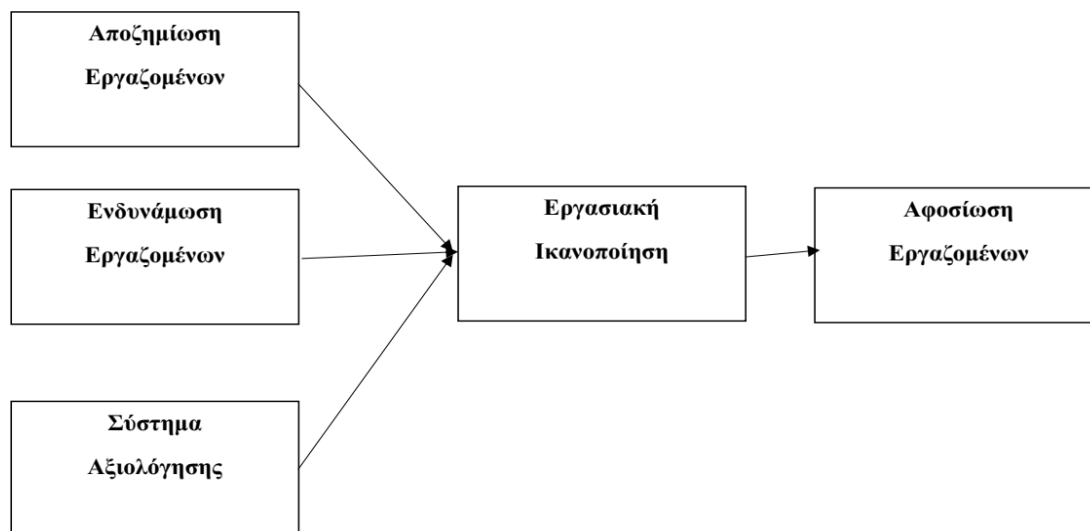
Ο ορισμός της ‘πίστης’ ή αλλιώς ‘αφοσίωσης’ ως γενικός όρος, υποδηλώνει την αφοσίωση ενός ατόμου ή το συναίσθημα της προσκόλλησης σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο, το οποίο μπορεί να είναι άλλο άτομο ή ομάδα ατόμων, ένα ιδανικό, ένα καθήκον ή μια αιτία. Εκφράζεται τόσο στη σκέψη όσο και στη δράση και αγωνίζεται για την ταυτοποίηση των συμφερόντων του πιστού ατόμου με εκείνα του αντικειμένου (Encyclopedia Britannica, 2011).

Η αφοσίωση των εργαζομένων είναι μια οργανωτική συμπεριφορά που αντικατοπτρίζει την πίστη στην εταιρεία για την προώθηση της εικόνας της και των συμφερόντων της σε άτομα εκτός εταιρείας

(Benttencourt, Gwinner and Meuter, 2001). Οι Mowday, Porter και Steers (1979) προτείνουν ότι η αφοσίωση των εργαζομένων μπορεί να χαρακτηριστεί από τρεις σχετικούς παράγοντες. Πρώτον, η αφοσίωση των εργαζομένων είναι η ισχυρή πίστη τους στην εταιρεία και η αποδοχή των αξιών και των στόχων της. Δεύτερον, η προθυμία των εργαζομένων να κάνουν σημαντικές προσπάθειες για την εταιρεία και τέλος, η ισχυρή επιθυμία τους να διατηρήσουν την ιδιότητα του μέλους στην εταιρεία.

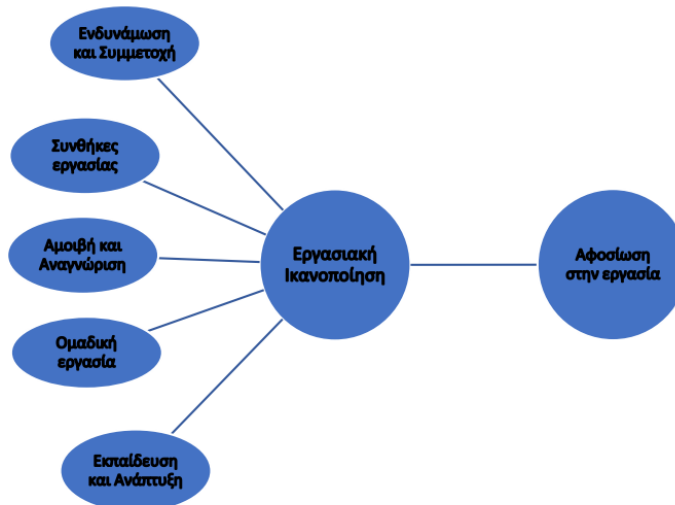
Πολλοί ερευνητές διεξήγαγαν έρευνα σχετικά με την αφοσίωση των εργαζομένων. Οι Walker και Boyne (2005) διαπίστωσαν ότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι θα γίνουν πιστοί όταν αντιληφθούν ότι η εταιρεία που εργάζονται τους προσφέρει ευκαιρίες μάθησης και ανάπτυξης και ταυτόχρονα μια σαφή καθιερωμένη πορεία σταδιοδρομίας που μπορούν να ακολουθήσουν. Διαπίστωσε, επίσης ότι η εκπαίδευση και ανάπτυξη αποτελούν ένας από τους μεγαλύτερους παράγοντες που οδηγούν στην αφοσίωση των εργαζομένων.

Οι Hassan et al. (2013) προτείνουν ότι οι αμοιβές των εργαζομένων, η ενδυνάμωση και τα συστήματα αξιολόγησης οδηγούν στην ικανοποίηση των εργαζομένων και η ικανοποίηση με τη σειρά της οδηγεί στην εργασιακή αφοσίωση (Σχήμα 3.2.1).



Σχήμα 3.2.1: Εργασιακή Αφοσίωση (Hassan et al., 2013, p.3)

Οι Turkyilmaz et al. (2011) προτείνουν ότι η εργασιακή αφοσίωση προέρχεται από την εργασιακή ικανοποίηση. Η ικανοποίηση στην εργασία με τη σειρά της είναι αποτέλεσμα διάφορων παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων στην εργασία τους. Αυτοί οι παράγοντες είναι η ενθάρρυνση των εργαζομένων και η συμμετοχή, οι συνθήκες εργασίας, η αμοιβή και η αναγνώριση, η ομαδική εργασία και η εκπαίδευση και ανάπτυξη (Σχήμα 3.2.2).



Σχήμα 3.2.2: Αφοσίωση στην εργασία (Turkyilmaz et al., 2011, p.683)

Τέλος, σύμφωνα με τους Eskildsen και Nussler (2000) οι εταιρείες θα πρέπει να επικεντρωθούν σε δραστηριότητες βελτίωσης για να ενισχύσουν την ικανοποίηση και την αφοσίωση των εργαζομένων τους. Αυτές οι δραστηριότητες είναι τα δομημένα προγράμματα σταδιοδρομίας, τα προγράμματα με μπόνους, οι καλύτερες αμοιβές σε σχέση με παρόμοιες εταιρείες, η δομημένη προσέγγιση ηγεσίας, οι διαδικασίες που ενσωματώνουν την κατάλληλη ανατροφοδότηση των εργαζομένων και μια κουλτούρα προσωπικής ανάπτυξης με σκοπό την ενίσχυση της ικανότητας μάθησης στην εταιρεία.

3.3 Η διατήρηση των εργαζομένων στην εταιρεία

Είναι γνωστό ότι οι εταιρείες σε παγκόσμιο επίπεδο αντιμετωπίζουν πολλά προβλήματα στην προσέλκυση και στη διατήρηση ικανών εργαζομένων. Εξαιτίας, λοιπόν των αυξανόμενων ελλείψεων στις αγορές εργασίας είναι πολύ σημαντικό για τις εταιρείες να προσελκύουν, να προσλαμβάνουν και να διατηρούν ταλέντα (Chhabra and Sharma, 2014; Lievens and Highhouse, 2003). Ένας παράγοντας που είναι πολύ σημαντικός για τη βελτίωση των παραπάνω διαδικασιών είναι η μάρκα του εργοδότη. Η μάρκα του εργοδότη βοηθάει στη βελτίωση της απόδοσης στο πλαίσιο του ανθρώπινου δυναμικού σε τομείς όπως η πρόσληψη, η διατήρηση και η οργανωσιακή δέσμευση επιτρέποντάς τους να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές (Russell and Brannan, 2016).

Στη συγκεκριμένη έρευνα στοχεύουμε να εντοπίσουμε αν η μάρκα του εργοδότη συνδέεται θετικά ή αρνητικά με τη διατήρηση- πρόθεση για παραμονή- των εργαζομένων. Δηλαδή, θέλουμε να

εντοπίσουμε τη σχέση που συνδέει τη μάρκα του εργοδότη και την πρόθεση παραμονής των εργαζομένων στην εταιρεία.

Σύμφωνα με τον Sokro (2012), η μάρκα του εργοδότη μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να βοηθήσει τις εταιρείες να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά στην αγορά εργασίας και να οδηγήσει στην αφοσίωση των εργαζομένων μέσω αποτελεσματικών πρακτικών πρόσληψης, δέσμευσης και διατήρησης. Η διατήρηση επικεντρώνεται στη διατήρηση των εργαζομένων που συμβάλλουν στην επιτυχία της εταιρείας (Buenger, 2006). Ακόμα, η διατήρηση των εργαζομένων είναι μια σοβαρή πρόκληση για τα στελέχη της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (Tanwar and Prasad, 2016).

3.4 Τα ποσοστά αποχώρησης και η διατήρηση των εργαζομένων

Τα ποσοστά αποχώρησης των εργαζομένων είναι όταν οι εργαζόμενοι εγκαταλείπουν τη δουλειά τους και πρέπει να αντικατασταθούν από άλλους εργαζόμενους (Samuel and Chipunza, 2009). Η Suikannen (2010) καθόρισε τα ποσοστά αποχώρησης του προσωπικού ως μετακίνηση των εργαζομένων πέρα από τα όρια μιας εταιρείας.

Η διοίκηση του ποσοστού αποχώρησης και η διατήρηση κορυφαίων ταλέντων θεωρείται πρωταρχικό μέλημα των εταιρειών (Hausknecht et al., 2009) καθώς η αντικατάσταση των εργαζομένων που εγκατέλειψαν την εταιρεία είναι δαπανηρή για τις εταιρείες και για το λόγο αυτό είναι πολύ σημαντικό να μειωθεί η απομάκρυνση των εργαζομένων όσο το δυνατόν περισσότερο. Οι μάνατζερς παραδέχονται ότι ένα πολύ δύσκολο κομμάτι της εργασίας τους είναι να διατηρήσουν ικανούς εργαζομένους στις εταιρείες τους (Litheko, 2008) (βλ. Samuel και Chipunza, 2009).

Ωστόσο, η διατήρηση επικεντρώνεται στη διατήρηση του ταλέντου που συμβάλλει στην επιτυχία του οργανισμού (Buenger, 2006). Η διαχείριση της διατήρησης έχει γίνει ένα κοινό θέμα στον τομέα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, καθώς λόγω της παγκοσμιοποίησης οι εργαζόμενοι μπορούν εύκολα να αλλάξουν δουλειές. Η διαχείριση της διατήρησης ορίζεται ως «ένα χαρτοφυλάκιο πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που αναπτύσσουν οι οργανισμοί για να μειώσουν τα ποσοστά του εθελοντικού ποσοστού αποχώρησης των εργαζομένων» (DeVos and Meganck, 2008, σ.46).

Η συμβατική υπόθεση του ποσοστού αποχώρησης των εργαζομένων ισχυρίζεται ότι οι εταιρείες που δεν είναι σε θέση να διατηρήσουν κορυφαία ταλέντα δεν θα είναι και σε θέση να επιτύχουν. Ως εκ τούτου το κύριο καθήκον της διαχείρισης της διατήρησης είναι να κάνει ότι είναι δυνατόν για να το αποτρέψει (Glebbeck and Bax, 2004).

Σύμφωνα με τους Chabbra και Mishra (2008) υπάρχουν διάφοροι λόγοι για την αύξηση του ποσοστού αποχώρησης κατά τον 21^ο αιώνα και τη μείωση της διατήρησης των εργαζομένων. Μερικοί από αυτούς τους λόγους είναι και οι παρακάτω: έλλειψη ειδικευμένων υπαλλήλων, έλλειψη σε εργατικό δυναμικό λόγω δημογραφικών αλλαγών, μεταβαλλόμενες προσδοκίες για το νέο εργατικό δυναμικό, η ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού, οι επιχειρηματικές πρακτικές, τα ανεπαρκή εκπαιδευτικά προγράμματα και ο ανταγωνισμός.

3.5 Μέθοδοι διατήρησης των εργαζομένων

Οι μέθοδοι διατήρησης των εργαζομένων πρέπει να εφαρμόζονται σε ολόκληρο τον κύκλο απασχόλησης. Δηλαδή, από την πρόσληψη και επιλογή προσωπικού αλλά και στη συνέχεια όταν ο εργαζόμενος αποτελεί μέλος της εταιρείας. Σύμφωνα με τους Allen et al. (2010) υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που αυξάνουν αποτελεσματικά τη διατήρηση εργαζομένων όταν χρησιμοποιούνται σωστά από τη διοίκηση της εκάστοτε εταιρείας. Αυτοί οι παράγοντες είναι η αποτελεσματική πρόσληψη και επιλογή προσωπικού, οι αμοιβές και οι παροχές, η εκπαίδευση και ανάπτυξη και οι συνθήκες εργασίας στις οποίες θα εστιάσουμε και στην παρούσα διπλωματική εργασία.

Οι Samuel και Chipunza (2009) υποστηρίζουν ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διατήρηση των εργαζομένων χωρίζονται σε δύο κατηγορίες (ενδογενείς και εξωγενείς μεταβλητές διατήρησης).

Στις ενδογενείς μεταβλητές συγκαταλέγονται τα επιτεύγματα, η αναγνώριση της προσπάθειας των εργαζομένων από τον εργοδότη, η ικανοποίηση από την εργασία, η ευθύνη, η πρόοδος και η ανάπτυξη. Οι εξωγενείς μεταβλητές περιλαμβάνουν τις πολιτικές της εταιρείας, τους μισθούς, τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων και τα στυλ εποπτείας. Με βάση τον παραπάνω διαχωρισμό των μεταβλητών επηρεασμού της διατήρησης των εργαζομένων σε ενδογενείς και εξωγενείς οι Samuel και Chipunza (2009) θεωρούν ως την πιο αποτελεσματική στρατηγική διατήρησης των εργαζομένων τον συνδυασμό και των δύο παραπάνω μεταβλητών.

Ωστόσο, για μια πιο σαφή εικόνα των μεθόδων διατήρησης αλλά και των αιτιών που προκαλούν τα ποσοστά αποχώρησης των εργαζομένων όπως αυτές αναφέρονται στις βιβλιογραφικές πηγές θα ήταν ενδιαφέρον να δούμε μια συνοπτική απεικόνιση όλων των παραπάνω (Πίνακας 3.5.1).

Πίνακας 3.5.1: Αποτελεσματικές πρακτικές διατήρησης των εργαζομένων που χρησιμοποιούνται από οργανισμούς (Ramlall, 2004,p.59)

Θεωρία	Βιβλιογραφία	Αιτίες των ποσοστών αποχώρησης		
Προσδοκία	Ανάλυση εργασίας	Οι κατάλληλες δεξιότητες και ικανότητες που δεν περιλαμβάνονται στην περιγραφή της θέσης εργασίας	Οι κατεστημένοι φορείς δεν έχουν ρεαλιστική προεπισκόπηση εργασίας για τη θέση πριν ξεκινήσουν	Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας της θέσης δεν έχουν καθοριστεί πλήρως
Ανάγκη, Προσδοκία και Αμεροληψία	Σχεδιασμός και ανάπτυξη σταδιοδρομίας	Οι εργαζόμενοι δεν καταλαβαίνουν ποιες δεξιότητες απαιτούνται για να αναπτυχθούν επαγγελματικά και να ανταμειφθούν με βάση την απόδοση	Οι προαγωγές δεν βασίζονται στην απόδοση	Ο σχεδιασμός σταδιοδρομίας και οι προσπάθειες ανάπτυξης δεν συνδέονται με τους επιχειρηματικούς στόχους της εταιρείας
Ανάγκη και Σχεδιασμός εργασίας	Εκπαίδευση και Ανάπτυξη	Δεν υπάρχει συστηματική προσέγγιση στην εκπαίδευση & ανάπτυξη	Οι προσπάθειες για εκπαίδευση & ανάπτυξη δεν αξιολογούνται	Μια αποδεδειγμένη έλλειψη δέσμευσης για την μακροπρόθεσμη ανάπτυξη των εργαζομένων οδηγεί σε έλλειψη δέσμευσης από τους εργαζομένους
Προσδοκία & Αμεροληψία	Αποτελεσματική Εποπτεία & Διοίκηση	Το στυλ διοίκησης και ελέγχου προσαρμόζεται από τους εργαζόμενους που αποτελούν το σημερινό εργατικό δυναμικό	Τα διευθυντικά στελέχη δεν λειτουργούν ως αρχηγοί και διαμεσολαβητές	Τα διευθυντικά στελέχη είναι άδικα
Προσδοκία	Διοίκηση της διαφορετικότητας & Πρωτοβουλίες	Επικοινωνία, αποφάσεις, στρατηγικός σχεδιασμός και άλλες μορφές λήψης αποφάσεων που δεν αναγνωρίζουν διαφορές όπως η ηλικία, το χρώμα, η θρησκεία, το φύλο ή η σεξουαλικότητα	Λίγη ή καθόλου εκπαίδευση που έχει σχεδιαστεί για να αλλάξει τους μύθους της διαφορετικότητας, να εκπαιδεύσει τους συμμετέχοντες σχετικά με τη διαφορετικότητα και να ανταποκριθεί στις προκλήσεις της αποτίμησης και της διοίκησης της διαφορετικότητας	Ο πληθυσμός του εργατικού δυναμικού δεν αντικατοπτρίζει τα δημογραφικά στοιχεία της γεωγραφικής περιοχής της εταιρείας
Σχεδιασμός εργασίας	Ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας	Η εταιρεία δεν επιτρέπει και δεν προωθεί ευέλικτα προγράμματα εργασίας	Η έλλειψη σεβασμού σε έναν εργαζόμενο που προσπαθεί να ισορροπήσει την εργασία, την καριέρα και την εκπαίδευση	Η εταιρεία δεν πραγματοποιεί βραχυπρόθεσμες επενδύσεις για να καλύψει τις ανάγκες των εργαζομένων όπως η τηλεμετακίνηση και η κατανομή των θέσεων εργασίας

Όπως παρατηρούμε και στον παραπάνω Πίνακα 3.5.1 ο Ramlall (2004) αναφέρει συνοπτικά τις πρακτικές διατήρησης των εργαζομένων που χρησιμοποιούν οι εταιρείες για να μπορέσουν να διατηρήσουν στο δυναμικό τους ικανούς και ταλαντούχους εργαζόμενους. Αυτές οι πρακτικές είναι οι παρακάτω:

- Ανάλυση εργασίας (Job Analysis)
- Πρόσληψη & Επιλογή (Recruitment & Selection)
- Αποζημίωση & Παροχές (Compensation & Benefits)
- Σχεδιασμός καριέρας & Ανάπτυξη (Career planning & Development)
- Εκπαίδευση & Ανάπτυξη (Training & Development)
- Αποτελεσματική εποπτεία & Διοίκηση (Effective Supervision & Management)
- Διοίκηση Ποικιλομορφίας & πρωτοβουλίες (Diversity management & initiatives)
- Ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας (Flexible Work Arrangements)
- Εξωτερικές Συνεντεύξεις (Exit Interviews)

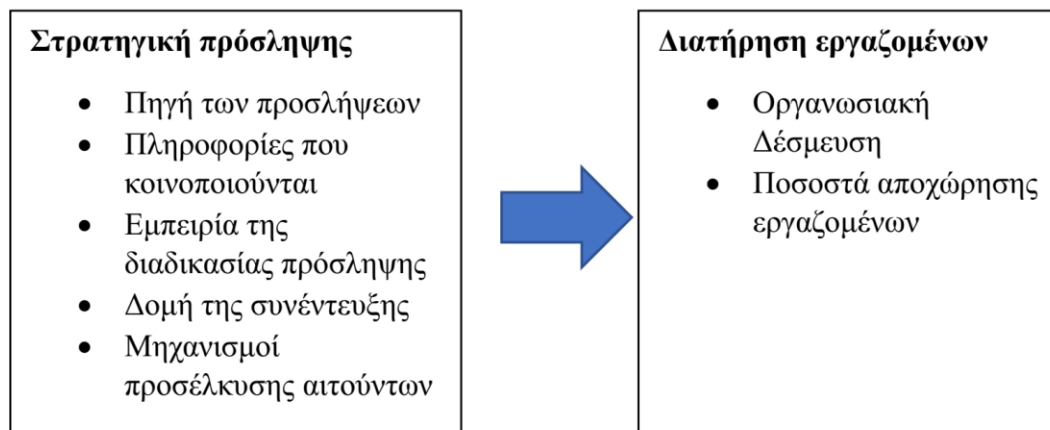
3.5.1 Αποτελεσματική Πρόσληψη και Επιλογή Προσωπικού

Η διαδικασία πρόσληψης αποτελεί μια από τις πιο κρίσιμες και στρατηγικές διαδικασίες μέσα σε μια εταιρεία. Μελέτες έχουν δηλώσει ότι ένα καλό πρόγραμμα πρόσληψης μπορεί να επιδράσει θετικά στην οργανωσιακή δέσμευση, στην παραγωγικότητα των εργαζομένων, στην ποιότητα της εργασίας και στην απόδοση (Patimah, 2015). Επίσης, η σωστή και δίκαιη πρόσληψη επηρεάζει σημαντικά τη διατήρηση των εργαζομένων (Janjua and Gulzar, 2014). Οι «κακές» προσλήψεις έχει υποστηριχθεί ότι αυξάνουν τα ποσοστά αποχώρησης των εργαζομένων (Abbasi et al., 2000).

Για να αποφευχθούν οι «κακές προσλήψεις» είναι σημαντικό τα στελέχη της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που πραγματοποιούν αυτές τις διαδικασίες να έχουν την ικανότητα να επιλέξουν εργαζομένους που να ταιριάζουν καλύτερα στη δουλειά και είναι πιθανόν να παραμείνουν περισσότερο (Taylor, 2002). Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να συμπεριλαμβάνεται η σωστή πρόσληψη και επιλογή ως μέθοδος διατήρησης των εργαζομένων καθώς και να μειωθούν τα ποσοστά αποχώρησης τους αν δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στις διαδικασίες που πραγματοποιούνται από τα στελέχη του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων πριν την απασχόληση (Taylor, 2002).

Ο Vispute (2013) προτείνει ότι η αποτελεσματική χρήση των στρατηγικών πρόσληψης των εργαζομένων οδηγεί στη διατήρησή τους στην εταιρεία. Πιο συγκεκριμένα, η πηγή των προσλήψεων (Source), οι πληροφορίες που κοινοποιούνται (Information Shared), η εμπειρία της διαδικασίας

πρόσληψης (Recruitment process experience), η δομή της συνέντευξης (Interview Structure) και οι μηχανισμοί προσέλκυσης των αιτούντων (Applicant Attractors) οδηγούν σε οργανωσιακή δέσμευση (Organizational Commitment) και σε θετική πρόθεση για τον κύκλο εργασιών (Turnover Intent) (Σχήμα 3.5.1.1).



Σχήμα 3.5.1.1: Σχέση μεταξύ των μεταβλητών της στρατηγικής πρόσληψης και της διατήρησης των εργαζομένων (Vispute, 2013, p.749)

3.5.2 Παροχές και ανταμοιβή

Η σημασία της ανταμοιβής έχει συζητηθεί αρκετά από την ακαδημαϊκή κοινότητα. Ο Agarwal (1998) όρισε την ανταμοιβή ως κάτι που προσφέρει η εταιρεία στους εργαζομένους ως ανταπόδοση της εργασίας και της απόδοσής τους και πως αυτή η ανταπόδοση είναι επιθυμητή από το σύνολο των εργαζομένων. Η ανταμοιβή είναι σημαντική επειδή δίνει την εντύπωση στους εργαζομένους ότι υπάρχει μια αλληλοεκτίμηση μεταξύ τους. Επίσης, πρόσφατες μελέτες έχουν τονίσει ότι υπάρχει ισχυρή σχέση μεταξύ ανταμοιβών και διατήρησης (Chew and Girardi, 2008). Οι Trenor et al. (1997) απέδειξαν ότι η αύξηση των ανταμοιβών έχει αρνητικό αντίκτυπο στα ποσοστά αποχώρησης των εργαζομένων σε μια εταιρεία.

Ακόμα έχει αποδειχθεί ότι οι ανταμοιβές και η λήψη χρημάτων επηρεάζει ένα άτομο ψυχολογικά, οικονομικά και κοινωνιολογικά σε μορφές κατάστασης και βιοτικού επιπέδου (Abbasi et al., 2000). Σύμφωνα με τους οικονομολόγους, με βάση το βασικό νόμο της προσφοράς και της ζήτησης, οι εταιρείες με χαμηλές ανταμοιβές θα υποφέρουν στο μέλλον από έλλειψη εργατικού δυναμικού και οι εργαζόμενοι θα προτιμούν να δουλέψουν στις εταιρείες που μπορούν να τους παρέχουν

υψηλότερη ανταμοιβή (Taylor, 2002). Επιπλέον, οι Porter και Steers (1973) ισχυρίζονται ότι οι χρηματικές αμοιβές σχετίζονται με τη διατήρηση, καθώς οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι λαμβάνουν δίκαιες αμοιβές για τις προσπάθειές τους και φεύγουν εάν λάβουν μεγαλύτερες αμοιβές αλλού. Η χρηματική αμοιβή θεωρείται ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες διατήρησης (Newman, 2004) (βλ. Das και Baruah, 2013).

Στον αντίποδα των παραπάνω, όσον αφορά τη σχέση μεταξύ ανταμοιβών και διατήρησης βρίσκεται η έρευνα των Griffeth, Hom και Gartner (2000) που δείχνει τα επίπεδα αμοιβής και τον βαθμό ικανοποίησης των αμοιβών ως αδύναμους παράγοντες που οδηγούν στην αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων (Allen et al., 2010). Σύμφωνα με τον Taylor (2002) οι εργαζόμενοι που δεν θα ήταν ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους δεν θα έμεναν στην εταιρεία ακόμα κι αν λάμβαναν αύξηση στο μισθό τους.

Τέλος, η αμοιβή μπορεί να είναι πολύ σημαντική, αλλά δεν αυξάνει από μόνη της τη διατήρηση του προσωπικού. Για το λόγο αυτό οι εταιρείες θα πρέπει να επικεντρώνονται περισσότερο σε άλλα πλεονεκτήματα στην εργασία που είναι λίγο πιο βιωματικά. Υπάρχουν παροχές που λαμβάνει κάθε εργαζόμενος από την εργασία του και μπορεί να τις προσαρμόσει με τις ανάγκες του και είναι πιο δύσκολο να μιμηθούν από τους ανταγωνιστές. Μερικές από αυτές τις παροχές αποτελούν η εκπαίδευση και η υποστήριξη, οι δυνατότητες προώθησης, το ευέλικτο ωράριο αλλά και το ευχάριστο περιβάλλον εργασίας (Moroko and Uncles, 2009).

3.5.3. Εκπαίδευση και ανάπτυξη

Ένας τρόπος αντιμετώπισης του ανταγωνισμού σε παγκόσμιο επίπεδο είναι να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν επαρκείς δεξιότητες οι οποίες απαιτούνται για να εφαρμοστούν παρεμβάσεις κατάρτισης και ανάπτυξης (Greenhalgh and Maurotas, 1996). Αναμφισβήτητα, η μάθηση και η ανάπτυξη μέσω της γενικής και της ειδικής κατάρτισης, αυξάνουν την ελκυστικότητα του εργοδότη και διατηρούν υψηλά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης (Barrow and Mosley, 2011).

Φαίνεται να υπάρχουν δύο κύριες σχολές σκέψης σχετικά με τα οφέλη της κατάρτισης. Η πρώτη σχολή προτείνει ότι η κατάρτιση αυξάνει την απασχόληση αυξάνοντας τα εθελοντικά ποσοστά αποχώρησης των εργαζομένων (Greenhalgh and Mavrotas, 1996).

Συνοψίζοντας, η βιβλιογραφία προτείνει ότι τα άτομα τείνουν να παραμένουν περισσότερο στην εργασία τους όταν βιώνουν προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη (Chhabra and Mishra, 2008; Gaffney, 2005; Taylor, 2002). Αυτό βασίζεται στην εργασία των Porter και Steers (1973) που

υποδηλώνει ότι οι ευκαιρίες ανάπτυξης είναι πιθανό να ενισχύσουν τη διατήρηση καθώς οι άνθρωποι θα παραμείνουν εάν αισθάνονται ότι αμείβονται δίκαια για τη δουλειά που κάνουν.

3.5.4. Συνθήκες εργασίας

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, οι συνθήκες εργασίας αποτελούν ένα σύνολο αλληλεπιδράσεων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Αυτό το σύνολο αποτελείται από το φυσικό αλλά και το ψυχοκοινωνικό εργασιακό περιβάλλον, το εργασιακό άγχος και τη σύγκρουση μεταξύ οικογενειακής ζωής και εργασίας, αλλά ακόμα και από τις ανάγκες των εργαζομένων για διαφάνεια, δικαιοσύνη και ευέλικτες εργασιακές ρυθμίσεις (Hytter, 2007).

Οι συνθήκες εργασίας επηρεάζουν τη συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων (Barrow and Mosley, 2011) . Η σημασία της ευέλικτης εργασίας έχει μελετηθεί από τους Richman et al. (2008) οι οποίοι απέδειξαν ότι η «αντιληπτική ευελιξία και οι υποστηρικτικές πολιτικές για την επαγγελματική ζωή σχετίζονται με μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων και μεγαλύτερη από την αναμενόμενη διατήρηση» (Richman et al., 2008, p. 192).

Ωστόσο, αν οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους και αν το περιβάλλον δεν ενθαρρύνει και δεν ανταμείβει τους εργαζόμενους, είναι πιθανή η παραίτηση (Abbasi et al., 2000).

3.6 Πρόθεση για σύσταση

Σύμφωνα με τους Chea και Luo (2008) η μεταβλητή της πρόθεσης για σύσταση είναι μία από τις διαστάσεις της αφοσίωσης / πίστης ενός ατόμου που είναι σημαντική για την προθυμία του για να συνεχίσει να χρησιμοποιεί ένα σύστημα. Αν υποθέσουμε ότι στη θέση του ατόμου βρίσκεται ένας εργαζόμενος και στη θέση του συστήματος μια εταιρεία η πρόθεση για σύσταση μιας εταιρείας είναι μια αντίδραση που προέρχεται από τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Αυτή η συμπεριφορά μπορεί να παρακινήσει τους εργαζόμενους να προωθήσουν την εταιρεία τους από στόμα σε στόμα (Budiardjo et al.,2017).

Οι Chea και Luo (2008) υποστηρίζουν ότι η απόφαση κάποιου εργαζόμενου να προτείνει μια εταιρεία σε κάποιον δυνητικό υποψήφιο καθορίζεται από τον θετικό αντίκτυπο που προσφέρει η εταιρεία στους εργαζομένους της. Οι Li και Liu (2011) διαπίστωσαν ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων και η πίστη στην εταιρεία είναι παράγοντες που καθορίζουν μια θετική από στόμα σε

στόμα συμπεριφορά των εργαζομένων. Επίσης, υποστήριξαν ότι όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την εταιρεία τους και έχουν κερδίσει πολλά οφέλη από αυτήν είναι πιο δεκτικοί στο να την προωθήσουν από στόμα σε στόμα. Τέλος, κατέληξαν ότι η πρόθεση για συνέχεια της εργασίας στην εταιρεία είναι ένας παράγοντας που ενεργοποιεί την προθυμία τους να συστήσουν την εταιρεία τους σε άλλους.

4. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΜΑΡΚΑΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΔΟΤΗ ΣΤΗΝ ΕΥΗΜΕΡΙΑ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΠΙΣΤΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

4.1 Μάρκα εργοδότη και η σχέση της με την πρόθεση παραμονής των εργαζομένων

Η μάρκα του εργοδότη είναι η εφαρμογή των αρχών της μάρκας από τα στελέχη της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Οι Amber και Barrow (1996, p.187) ορίζουν τη μάρκα του εργοδότη ως «ένα πακέτο οικονομικών και ψυχολογικών παροχών που παρέχονται από την απασχόληση και ταυτίζονται με τον εργοδότη». Δηλαδή, η μάρκα του εργοδότη προσφέρει οικονομικές και ψυχολογικές παροχές στους εργαζομένους. Ακόμα, είναι πολύ σημαντικό για τις εταιρείες λόγω των αυξανόμενων ελλείψεων σε ικανούς και ταλαντούχους εργαζόμενους που παρατηρούνται τα τελευταία χρόνια στις αγορές εργασίας να είναι σε θέση να προσελκύουν, να προσλαμβάνουν και να διατηρούν ταλέντα (Chhabra and Sharma, 2014).

Ακόμα, έχει αποδειχθεί ότι η μάρκα του εργοδότη βελτιώνει την απόδοση μιας εταιρείας σε τομείς όπως η πρόσληψη, η διατήρηση και η οργανωσιακή δέσμευση και τη βοηθάει να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της (Chhabra and Sharma, 2014). Έτσι, λόγω των παραπάνω οδηγούμαστε στη διατύπωση της ακόλουθης υπόθεσης.

ΥΠΟΘΕΣΗ 1: Η μάρκα του εργοδότη συμβάλλει θετικά στην πρόθεση παραμονής των εργαζομένων

4.1.1 Η ισορροπία εργασιακής ζωής και η σχέση της με την πρόθεση παραμονής των εργαζομένων

Οι Kim et al. (2010) ορίζουν την ισορροπία της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ως την ικανότητα του ατόμου (ανεξάρτητα από το φύλο και την ηλικία του), να βρει ένα τέτοιο ρυθμό ζωής που του επιτρέπει να συνδυάσει την εργασία του με άλλες δραστηριότητες, ευθύνες ή φιλοδοξίες. Έχει αποδειχθεί ότι οι πρακτικές εξισορρόπησης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής αυξάνουν την ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς μπορούν να βοηθήσουν στην προώθηση της ποιότητας ζωής τους, να τους παρακινήσουν και να τους κάνουν να δεσμευτούν με την εταιρεία (Martin et al., 2005). Κατά συνέπεια, με βάση τα παραπάνω γίνεται σαφές και η ενίσχυση της διατήρησης των εργαζομένων στην εταιρεία. Επομένως, μπορεί να προκύψει η παρακάτω υπόθεση:

ΥΠΟΘΕΣΗ 1^α: Η ισορροπία εργασιακής ζωής που εξασφαλίζει ο εργοδότης επιδρά θετικά στην πρόθεση παραμονής των εργαζομένων

4.1.2 Η εκπαίδευση των εργαζομένων και η σχέση της με τη διατήρηση των εργαζομένων

Οι επενδύσεις που κάνει κάθε εταιρεία σε ανθρώπινο δυναμικό και κυρίως στην κατάρτιση του προσωπικού θεωρούνται ολοένα και πιο σημαντικές για την επιτυχία της εταιρείας. Η εκπαίδευση μπορεί να παρακινήσει τους εργαζομένους και να τους δημιουργήσει οργανωσιακή δέσμευση και πίστη για την εταιρεία στην οποία εργάζονται. Επίσης, η εκπαίδευση και κατάρτιση θεωρείται ως κίνητρο για την ενίσχυση της διατήρησης των εργαζομένων, ιδίως εκείνων που είναι φιλόδοξοι για την ανάπτυξη της καριέρας τους (Chen, 2014). Ακόμα, σύμφωνα με τους Hassan et al. (2013) η εκπαίδευση των εργαζομένων παίζει το σημαντικότερο λόγο στη διατήρησή τους και στη μείωση του ποσοστού αποχώρισης. Αυτό συμβαίνει γιατί όταν οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται νιώθουν ότι η εταιρεία ενδιαφέρεται γι' αυτούς. Επομένως, η υπόθεση που προκύπτει είναι:

ΥΠΟΘΕΣΗ 1^β: Η εκπαίδευση των εργαζομένων επιδρά θετικά στην πρόθεση παραμονής τους στην εταιρεία

4.1.3 Το περιβάλλον εργασίας και η πρόθεση παραμονής των εργαζομένων

Οι Wells και Thelen (2002) τονίζουν ότι όταν οι εταιρείες προσφέρουν τις κατάλληλες συνθήκες στο περιβάλλον εργασίας, αυξάνουν τα επίπεδα κινήτρου και δέσμευσης των εργαζομένων και βελτιώνουν την ικανοποίησή τους και την πρόθεση παραμονής τους στην εταιρεία. Σύμφωνα με τους Zeytinoglu et al. (2005) το περιβάλλον εργασίας είναι ένας παράγοντας ζωτικής σημασίας που επηρεάζει τη διατήρηση των εργαζομένων. Άρα, μπορούμε να υποθέσουμε το παρακάτω.

ΥΠΟΘΕΣΗ 1^γ: Το περιβάλλον εργασίας επιδρά θετικά στην πρόθεση παραμονής των εργαζομένων

4.1.4 Η εταιρική κοινωνική ευθύνη και η πρόθεση παραμονής των εργαζομένων

Τα τελευταία χρόνια οι εταιρείες αναφέρονται όλο και περισσότερο στην εταιρική κοινωνική ευθύνη με σκοπό να βελτιώσουν την ελκυστικότητά τους σε πιθανούς εργαζομένους αλλά και για να διασφαλίσουν την δέσμευση των υπαρχόντων. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα των Carlini et al. (2019)

έδειξε ότι η κοινωνικά υπεύθυνη εικόνα μιας εταιρείας επηρεάζει θετικά την εργασιακή δέσμευση και κατ' επέκταση και τη διατήρηση των εργαζομένων στην εταιρεία. Ακόμα, οι Aguilera et al. (2007) υποστηρίζουν ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη μπορεί να αυξήσει την τάση των εργαζομένων να παραμείνουν στην εταιρεία. Με λίγα λόγια η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποσκοπεί στο να αναπτύξει μια ουσιαστική σύνδεση μεταξύ της εταιρείας και της κοινωνίας αλλά και για να ενισχύσει την αίσθηση των εργαζομένων ότι ανήκουν στον οργανισμό. Με βάση την παραπάνω βιβλιογραφία προκύπτει η ακόλουθη υπόθεση:

ΥΠΟΘΕΣΗ 1^δ: Η εταιρική κοινωνική ευθύνη επιδρά θετικά στην πρόθεση παραμονής των εργαζομένων

4.2 Η μάρκα του εργοδότη και η πρόθεση σύστασης του εργοδότη

Σε παγκόσμιο επίπεδο ο όγκος των χρημάτων που ξοδεύεται για τη διαδικασία πρόσληψης νέων αιτούντων είναι τεράστιος. Οι εταιρείες χρησιμοποιούν διάφορες μεθόδους για την πρόσληψη νέων εργαζομένων όπως εκδηλώσεις πρόσληψης, προσλήψεις μέσω διαδικτύου και διαφημίσεις πρόσληψης προκειμένου να επικρατήσουν στη μάχη πρόσληψης των καλύτερων υποψηφίων (Cable and Turban, 2001; Van Hove, 2012). Ωστόσο, ένας άλλος τρόπος λιγότερο δαπανηρός που έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει τη διαδικασία πρόσληψης είναι οι πληροφορίες που προέρχονται από στόμα σε στόμα (Van Hove et al., 2016). Μια διαδικασία από στόμα σε στόμα είναι και αυτή της σύστασης του εργοδότη σε άλλους υποψήφιους μέσω των εργαζομένων της εταιρείας.

Σύμφωνα με προηγούμενες έρευνες, η εικόνα του εργοδότη σχετίζεται με την προθυμία των εργαζομένων να συστήσουν τον εργοδότη τους σε άλλους (Van Hove, 2008). Ωστόσο, η εικόνα του εργοδότη για τους καταναλωτές αλλά και για τους ίδιους τους εργαζόμενους στην εταιρεία δεν είναι άλλη από τη μάρκα του εργοδότη. Έτσι, καταλήγουμε στη διατύπωση της παρακάτω υπόθεσης:

ΥΠΟΘΕΣΗ 2: Η μάρκα του εργοδότη επιδρά θετικά στην πρόθεση σύστασης του εργοδότη

Στην παρούσα διπλωματική εργασία οι μεταβλητές που χρησιμοποιήσαμε και που συνθέτουν τη μάρκα του εργοδότη είναι η εξισορρόπηση εργασιακής και προσωπικής ζωής, η εκπαίδευση των εργαζομένων, το περιβάλλον εργασίας και η εταιρική κοινωνική ευθύνη (Tanwar and Prasad, 2016). Επομένως, με βάση τα παραπάνω μπορούν να προκύψουν και οι εξής υποθέσεις:

ΥΠΟΘΕΣΗ 2^α : Η ισορροπία εργασιακής ζωής που εξασφαλίζει ο εργοδότης επιδρά θετικά στην πρόθεση σύστασης του εργοδότη

ΥΠΟΘΕΣΗ 2^β : Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων επιδρά θετικά στην πρόθεση σύστασης του εργοδότη

ΥΠΟΘΕΣΗ 2^γ : Το περιβάλλον εργασίας επιδρά θετικά στην πρόθεση σύστασης του εργοδότη

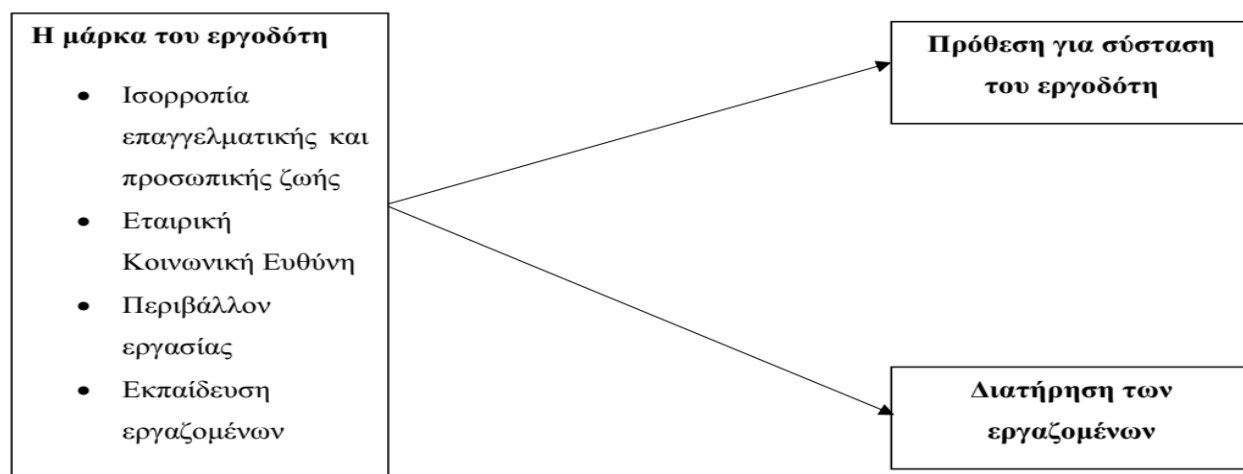
ΥΠΟΘΕΣΗ 2^δ : Η εταιρική κοινωνική ευθύνη επιδρά θετικά στην πρόθεση σύστασης του εργοδότη

4.3 Το εννοιολογικό μοντέλο της παρούσας έρευνας

Όπως αναφέρθηκε οι μεταβλητές που συνθέτουν τη μάρκα του εργοδότη της παρούσας έρευνας είναι οι εξής (Tanwar and Prasad, 2016):

- ✓ Περιβάλλον εργασίας (Work Environment)
- ✓ Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Corporate Social Responsibility)
- ✓ Εξισορρόπηση οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής (Work-Life Balance)
- ✓ Εκπαίδευση εργαζομένων (Training)

Με βάση τη βιβλιογραφική επισκόπηση των θεωρητικών εξηγήσεων και των προηγούμενων εμπειρικών μελετών που παρουσιάστηκαν διαμορφώθηκε το παρακάτω μοντέλο μελέτης (Σχήμα 4.1) και οι υποθέσεις που το συνθέτουν. Στο Σχήμα 4.1 απεικονίζεται το μοντέλο της μάρκας του εργοδότη της παρούσας έρευνας:



Σχήμα 4.1.: Μοντέλο Μάρκας του Εργοδότη της παρούσας έρευνας

5. ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

5.1 Εισαγωγή

Η σχετική απουσία ερευνητικών δεδομένων τα οποία να αφορούν τη μάρκα του εργοδότη και τη σχέση της με τη διατήρηση των εργαζομένων αλλά και την πρόθεσή τους να συστήσουν την εταιρεία τους σε άλλους έδωσε το έναυσμα για τον σχεδιασμό της παρούσας ερευνητικής μελέτης. Η παρούσα έρευνα προσδοκά να καλύψει μια περιοχή της βιβλιογραφίας που είναι κενή και το πετυχαίνει διαμορφώνοντας ένα νέο μοντέλο (Σχήμα 4.1) για να διερευνήσει το βαθμό της επίδρασης των μεταβλητών που συνθέτουν τη μάρκα του εργοδότη (employer branding) στη διατήρηση των εργαζομένων (employee retention) και στην πρόθεσή τους να συστήσουν την εταιρεία τους σε δυνητικούς υποψήφιους (Intention to Recommend).

5.2 Μεθοδολογία

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Το δείγμα της παρούσας μελέτης αποτέλεσαν οι εργαζόμενοι πολυεθνικής εταιρείας καταστημάτων λιανικής πώλησης τροφίμων και οικιακών προϊόντων. Η προϋπόθεση για τη συμμετοχή των εργαζομένων ήταν να εργάζονται στη συγκεκριμένη εταιρεία σε οποιαδήποτε βαθμίδα. Στην παρούσα μελέτη πραγματοποιήθηκε δειγματοληπτική έρευνα για τη συλλογή των δεδομένων με σκοπό τη διερεύνηση και την ερμηνεία των ερευνητικών ερωτημάτων.

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη συγκέντρωση των στοιχείων για τις ανάγκες της ερευνητικής εργασίας είναι ερωτηματολόγιο μέσω της εφαρμογής «google forms» ούτως ώστε να συγκεντρωθούν στοιχεία από ένα μεγάλο πληθυσμό και να μετρηθεί η αντίληψη των απόψεων του πληθυσμού.

Πιο αναλυτικά:

- ✚ Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε 59 ερωτήσεις εκ των οποίων οι 53 ήταν υποχρεωτικές
- ✚ Οι ερωτήσεις απαντήθηκαν ηλεκτρονικά μέσω της εφαρμογής «google forms»
- ✚ Το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο παρέμεινε ενεργό για σχεδόν ένα μήνα (από 20 Οκτωβρίου 2020 έως τις 8 Νοεμβρίου 2020
- ✚ Το απογραφικό δείγμα των ερωτηθέντων ήταν συνολικά 121

Το λογισμικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για την στατιστική επεξεργασία είναι το IBM SPSS (Statistical Package for Social Sciences) Statistics. Πιο συγκεκριμένα τα βήματα που ακολουθήθηκαν για την ανάλυση των δεδομένων του ερωτηματολογίου είναι τα παρακάτω:

1. Για το σύνολο των ερευνητικών ερωτήσεων του ερωτηματολογίου δημιουργήθηκαν μεταβλητές για τις ομάδες work-life balance, training, corporate social responsibility, work environment, employee retention και intention to recommend. Τα επιμέρους στοιχεία που συνθέτουν την καθεμία από τις παραπάνω μεταβλητές αθροίστηκαν ώστε να προκύψει ο αριθμητικός μέσος όρος. Η εντολή που χρησιμοποιήθηκε είναι transform/compute variable/mean(x,y,..z)
2. Υπολογίστηκε ο συντελεστής Cronbach's alpha για τον έλεγχο αξιοπιστίας καθεμίας από τις νέες μεταβλητές που προέκυψαν. Η εντολή που χρησιμοποιήθηκε είναι analyze/scale/reliability analysis
3. Υπολογίστηκαν οι συχνότητες τόσο για τις ποιοτικές όσο και για τις ποσοτικές μεταβλητές του δείγματος και δημιουργήθηκαν οι πίνακες συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων. Ο υπολογισμός των συχνοτήτων πραγματοποιήθηκε με την εντολή analyze/descriptive statistics/frequencies
4. Για τον έλεγχο συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών ή καλύτερα για το βαθμό συνάφειας/αλληλεπίδρασης τους χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης Pearson με την εντολή analyze/correlate/bivariate
5. Για να περιγράψουμε την αιτιώδη σχέση μεταξύ των εξαρτημένων και των ανεξάρτητων μεταβλητών του μοντέλου μας χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της βηματικής παλινδρόμησης (stepwise regression). Πιο συγκεκριμένα έγινε ανάλυση των σχέσεων (α) μεταξύ των εννοιών work-life balance, training, corporate social responsibility και work environment ως ανεξάρτητες μεταβλητές και του retention ως εξαρτημένη και (β) μεταξύ των εννοιών work-life balance, training, corporate social responsibility και work environment ως ανεξάρτητες μεταβλητές και του intention to recommend ως εξαρτημένη. Τα παραπάνω πραγματοποιήθηκαν με την εντολή analyze/regression/linear
6. Τέλος, για να περιγράψουμε την αιτιώδη σχέση μεταξύ της μάρκας του εργοδότη και (α) της διατήρησης των εργαζομένων και (β) της πρόθεσης για σύσταση του εργοδότη χρησιμοποιήσαμε τη μέθοδο της απλής γραμμικής παλινδρόμησης. Για τη γραμμική παλινδρόμηση χρησιμοποιήθηκε η εντολή analyze/regression/linear

6. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

6.1 Ανάλυση και εγκυρότητα του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 4 βασικές ενότητες. Η 1^η Ενότητα αποτελεί τη μάρκα του εργοδότη και χωρίζεται σε υποκατηγορίες οι οποίες μετρούν την εξισορρόπηση της επαγγελματικής και της προσωπικής ζωής των εργαζομένων, την εκπαίδευση των εργαζομένων, την εταιρική κοινωνική ευθύνη της εταιρείας και το περιβάλλον εργασίας. Η 2^η Ενότητα μετρά το βαθμό διατήρησης των εργαζομένων στην εταιρεία, η 3^η Ενότητα την πρόθεση σύστασης του εργοδότη και η 4^η Ενότητα (δεν είναι υποχρεωτική) και αφορά τα δημογραφικά στοιχεία του εξεταζόμενου δείγματος. Το σχετικό ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τις ανάγκες της έρευνας βρίσκεται στο παράρτημα της παρούσας εργασίας (Παράρτημα, σελ.59).

Αρχικά, θα ξεκινήσουμε την ανάλυση με τον έλεγχο αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου δηλαδή των επιμέρους εννοιών που το συνθέτουν. Οι έννοιες που συνθέτουν το ερωτηματολόγιο όπως αναφέρθηκε και παραπάνω είναι η εξισορρόπηση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (work-life balance), η εκπαίδευση (training), η εταιρική κοινωνική ευθύνη (corporate social responsibility), το περιβάλλον εργασίας (work environment), η διατήρηση των εργαζομένων (retention) και η πρόθεση για σύσταση του εργοδότη (intention to recommend). Πιο αναλυτικά θα εξετάσουμε την αξιοπιστία για καθεμία από τις παραπάνω έννοιες.

Εξισορρόπηση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (work-life balance)

Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ορίζεται ως « η ικανότητα ενός ατόμου να ανταποκρίνεται στις επαγγελματικές και οικογενειακές του υποχρεώσεις, καθώς και σε άλλες μη επαγγελματικές ευθύνες και δραστηριότητες» (Detecta, 2011,p.186).

Για τη μέτρηση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα των Bond and Dex (2005). Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν βρίσκονται στον Πίνακα 1 του παραρτήματος (σελ. 79).

Ο βαθμός αξιοπιστίας Cronbach's alpha για την ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής (work-life balance) στο ερωτηματολόγιο της έρευνας ήταν $\alpha=0,957=95,7\%$. Αυτό σημαίνει ότι η τιμή του συντελεστή α του Cronbach είναι $\alpha=0,957>0,6$

που σημαίνει πως είναι μια εξαιρετικά καλή τιμή για την εσωτερική συνέπεια της εννοιολογικής κατασκευής της κλίμακας που διερευνάται.

Εκπαίδευση εργαζομένων (employee training)

Για τη μέτρηση της εκπαίδευσης των εργαζομένων χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα των Rogg et al. (2005). Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν βρίσκονται στον Πίνακα 2 του παραρτήματος (σελ. 79). Ο βαθμός αξιοπιστίας Cronbach's alpha για την εκπαίδευση των εργαζομένων στο ερωτηματολόγιο της έρευνας ήταν $\alpha=0,927=92,7\%$. Αυτό σημαίνει ότι η τιμή του συντελεστή α του Cronbach είναι $\alpha=0,927>0,6$ που σημαίνει πως είναι μια εξαιρετικά καλή τιμή για την αξιοπιστία της εννοιολογικής κατασκευής της κλίμακας που διερευνάται.

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Corporate Social Responsibility)

Για τη μέτρηση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης της εταιρείας (corporate social responsibility) χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα των Boğan & Dedeoğlu (2019). Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν βρίσκονται στον Πίνακα 3 του παραρτήματος (σελ.80).

Ο βαθμός αξιοπιστίας Cronbach's alpha για την εταιρική κοινωνική ευθύνη στο ερωτηματολόγιο της έρευνας ήταν $\alpha=0,962=96,2\%$. Αυτό σημαίνει ότι η τιμή του συντελεστή α του Cronbach είναι $\alpha=0,962>0,6$ που σημαίνει πως είναι μια πολύ καλή τιμή για την εσωτερική συνέπεια της εννοιολογικής κατασκευής.

Περιβάλλον εργασίας (Work environment)

Για τη διερεύνηση του εργασιακού περιβάλλοντος της εταιρείας (work environment) χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα των Baumann et al. (2007). Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν βρίσκονται στον Πίνακα 4 του παραρτήματος (σελ.80). Ο βαθμός αξιοπιστίας Cronbach's alpha για το περιβάλλον εργασίας των εργαζομένων (work environment) στο ερωτηματολόγιο της έρευνας ήταν $\alpha=0,887=88,7\%$. Αυτό σημαίνει ότι η τιμή του συντελεστή α του Cronbach είναι $\alpha=0,887>0,6$ που σημαίνει πως είναι μια εξαιρετικά καλή τιμή για την εσωτερική συνέπεια της εννοιολογικής κατασκευής της κλίμακας που διερευνάται.

Διατήρηση εργαζομένων (employee retention)

Για τη διερεύνηση της διατήρησης των εργαζομένων στην εταιρεία (employee retention) χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα των Mitchell et al. (2001). Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν παρουσιάζονται στον Πίνακα 5 του παραρτήματος (σελ.80).

Ο βαθμός αξιοπιστίας Cronbach's alpha για τη διατήρηση των εργαζομένων (employee retention) στο ερωτηματολόγιο της έρευνας ήταν $\alpha=0,959=95,9\%$. Αυτό σημαίνει ότι η τιμή του συντελεστή α του Cronbach είναι $\alpha=0,959>0,6$ που σημαίνει πως είναι μια εξαιρετικά καλή τιμή για την εσωτερική συνέπεια της εννοιολογικής κατασκευής της κλίμακας που διερευνάται.

Πρόθεση για σύσταση του εργοδότη (Intention to recommend)

Για τη διερεύνηση της πρόθεσης για σύσταση του εργοδότη (intention to recommend) χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα των Baumann et al. (2007). Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν παρουσιάζονται στον Πίνακα 6 του παραρτήματος (σελ.81).

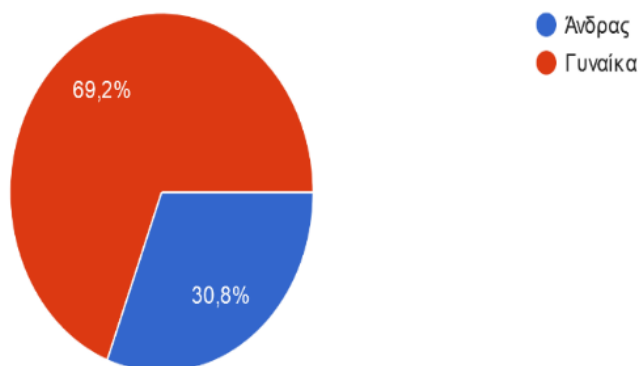
Ο βαθμός αξιοπιστίας Cronbach's alpha για την πρόθεση σύστασης του εργοδότη (intention to recommend) στο ερωτηματολόγιο της έρευνας ήταν $\alpha=0,933=93,3\%$. Αυτό σημαίνει ότι η τιμή του συντελεστή α του Cronbach είναι $\alpha=0,933>0,6$ που σημαίνει πως είναι μια εξαιρετικά καλή τιμή για την εσωτερική συνέπεια της εννοιολογικής κατασκευής της κλίμακας που διερευνάται.

6.2 Περιγραφική Στατιστική

Τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν συνολικά εκατό είκοσι ένα (121). Στη συνέχεια θα αναλύσουμε τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων. Τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων (ποιοτικές μεταβλητές) θα αναλυθούν με σχηματική απεικόνιση ενώ ο σχετικός πίνακας συχνοτήτων των ποιοτικών μεταβλητών παρουσιάζεται στο παράρτημα της παρούσας μελέτης (Πίνακας 7 του παραρτήματος, σελ.81). Παρακάτω γίνεται η σχετική ανάλυση.

Φύλο

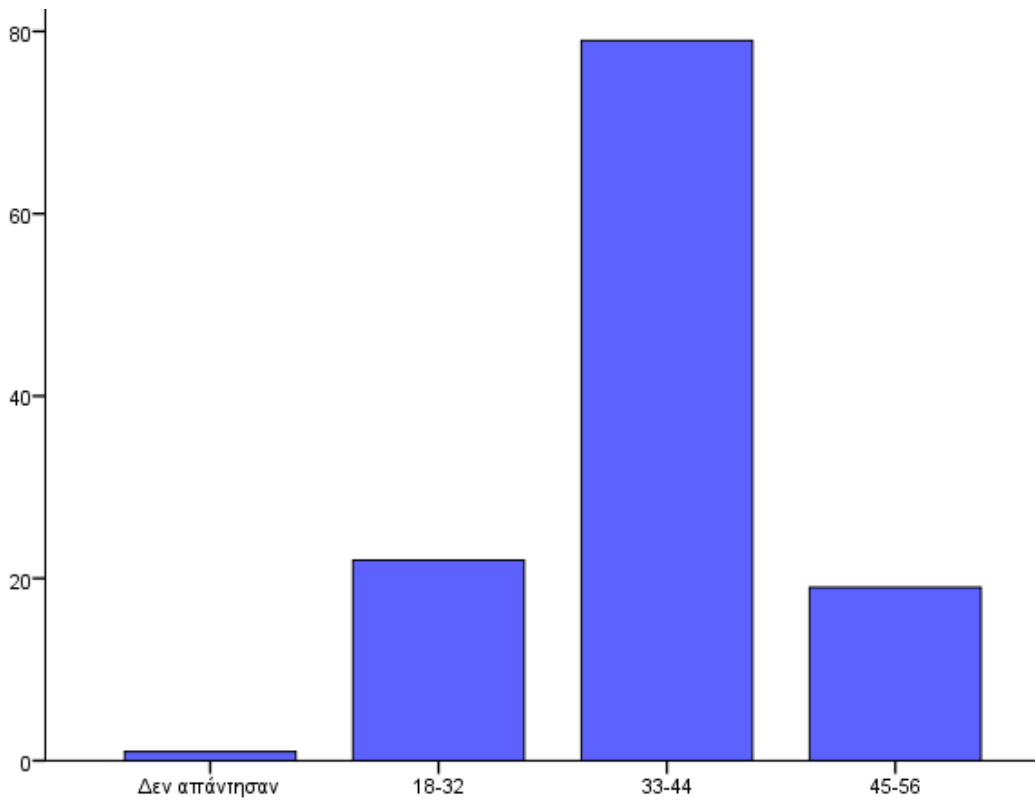
Σε αυτή την ερώτηση καλείται ο εργαζόμενος να απαντήσει σε ποιο από τα δύο φύλα ανήκει. Το 69,2 % (83/121) του δείγματος είναι γυναίκες και το 30,8% (37/120) του δείγματος άντρες. Οι απαντήσεις είναι 120 επομένως ένας από τους ερωτηθέντες δεν απάντησε στην ερώτηση Φύλο. Παρακάτω παρουσιάζεται το σχετικό διάγραμμα (Διάγραμμα 6.2.1).



Διάγραμμα 6.2.1 Φύλο (πίτα από Google forms)

Ηλικία

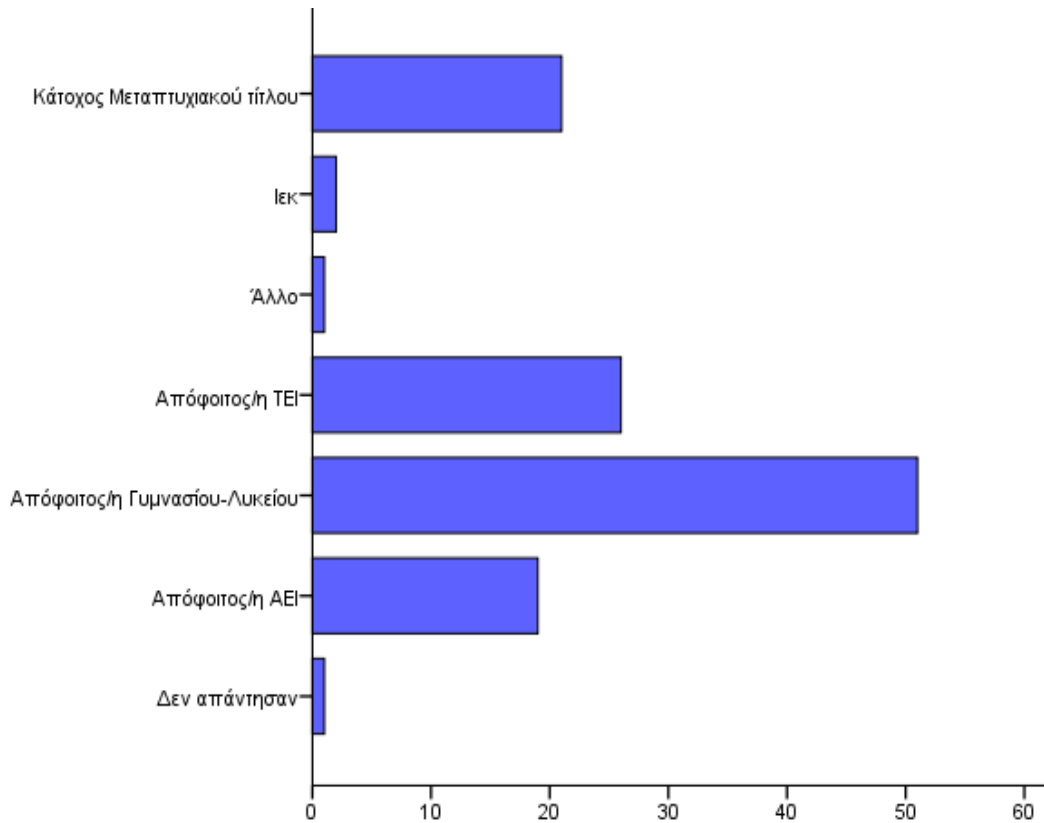
Το 18,2%(22/121) των ερωτηθέντων είναι ηλικίας 18-32 ετών, το 65,3%(79/121) είναι ηλικίας 33-44 ετών, το 15,7%(19/121) από 45-56 ετών και κανένας εργαζόμενος από το εξεταζόμενο δείγμα δεν ανήκει στην ηλικία από 56+ ετών. Επίσης ένας εργαζόμενος δεν απάντησε στην ερώτηση με ποσοστό του δείγματος 0,8%.



Διάγραμμα 6.2.2 Ηλικία (Spss)

Επίπεδο εκπαίδευσης

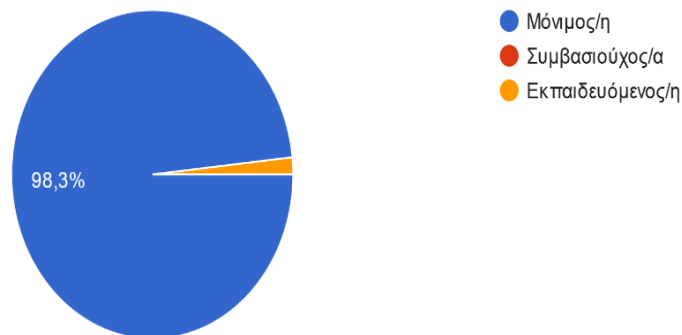
Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων της εταιρείας το 42,1%(51/121) είναι απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου, το 21,5%(26/121) απόφοιτοι ΤΕΙ, το 15,7%(19/121) απόφοιτοι ΑΕΙ, το 17,4%(21/121) κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου και το υπόλοιπο 2,5%(3/121) απόφοιτοι ΙΕΚ και τέλος το 0,8% (1/121) των εργαζομένων δεν απάντησε στην ερώτηση.



Διάγραμμα 6.2.3 Επίπεδο εκπαίδευσης (Spss)

Καθεστώς εργασίας

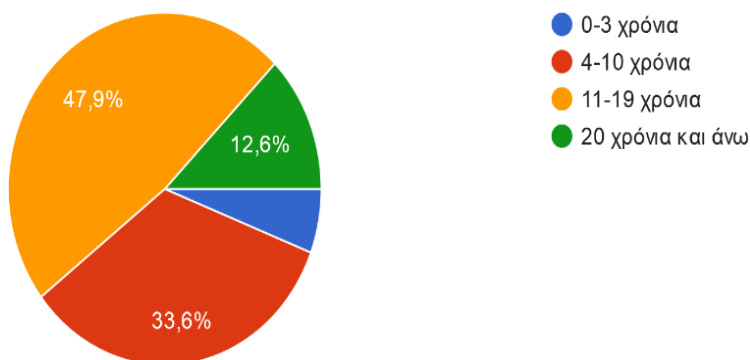
Το καθεστώς εργασίας των ερωτηθέντων συνθέτουν τα παρακάτω ποσοστά. Το 98,3%(118/120) αποτελούν τους μόνιμους εργαζόμενους της εταιρείας ενώ το υπόλοιπο 1,7% (2/120) αποτελείται από εκπαιδευόμενους.



Διάγραμμα 6.2.4 Καθεστώς εργασίας (πίτα από Google forms)

Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας

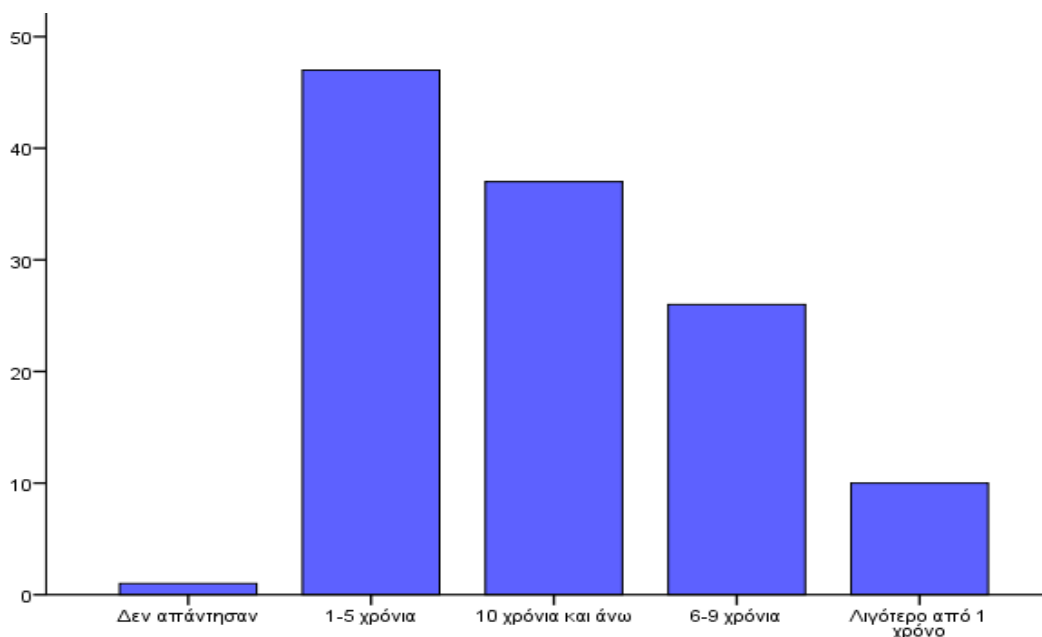
Ο χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας του εξεταζόμενου δείγματος είναι 5,9%(7/120) με επαγγελματική εμπειρία από 0 έως 3 χρόνια, 33,6%(40/120) με 4 έως 10 χρόνια, 47,9%(58/120) με 11-19 χρόνια και 12,6%(15/120) με 20 χρόνια και άνω.



Διάγραμμα 6.2.5 Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας (πίτα από Google forms)

Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα εταιρεία

Ο χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα εταιρεία είναι λιγότερο από 1 έτος για το 8,3%(10/120) των ερωτηθέντων, 1 έως 5 έτη για το 39,2%(47/120), 6 έως 9 έτη για το 21,7%(26/120) και 10 έτη και άνω για το 30,8%(37/120).



Διάγραμμα 6.2.6 Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα εταιρεία (πίτα από Google forms)

Στη συνέχεια θα αναλυθούν οι ποσοτικές μεταβλητές του δείγματος και συγκεκριμένα οι έννοιες που συνθέτουν το μοντέλο μας. Η ανάλυση των ποσοτικών μεταβλητών θα παρουσιαστεί με τον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 6.2.1) που περιγράφει το μέσο όρο και την τυπική απόκλιση των μεταβλητών της μάρκας του εργοδότη. Τα σχετικά ιστογράμματα των συχνοτήτων των ποσοτικών μεταβλητών παρουσιάζονται στο παράρτημα της παρούσας έρευνας.

Πίνακας 6.2.1 Περιγραφική στατιστική ποσοτικών μεταβλητών

	N (Μέγεθος δείγματος)	Mean (Μέσος όρος)	Std. Deviation (Τυπική απόκλιση)
Ισορροπία επαγγελματικής & προσωπικής ζωής	121	2,45	0,91
Εκπαίδευση εργαζομένων	121	3,85	0,72
Εταιρική κοινωνική ευθύνη	121	4,23	0,69
Περιβάλλον εργασίας	121	3,91	0,49
Διατήρηση εργαζομένων	121	3,87	0,64
Πρόθεση για σύσταση	121	4,03	0,75

Όλες οι ερωτήσεις που συνθέτουν τις μεταβλητές του ερωτηματολογίου εκτός από τα δημογραφικά στοιχεία υπολογίστηκαν με 5βάθμια κλίμακα Likert με τιμές 1 «Διαφωνώ απόλυτα», 2 «Διαφωνώ», 3 «Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ», 4 «Συμφωνώ» και 5 «Συμφωνώ απόλυτα». Από τον Πίνακα 6.2.1 προκύπτει ότι ο μέσος όρος της ισορροπίας σε προσωπική και επαγγελματική ζωή είναι 2,45 και η τυπική απόκλιση 0,91. Ακόμα, η εκπαίδευση έχει μέσο όρο 3,85 και τυπική απόκλιση 0,72 ενώ η εταιρική κοινωνική ευθύνη έχει μέσο όρο 4,23 και τυπική απόκλιση 0,69. Όσον αφορά το περιβάλλον εργασίας ο μέσος όρος είναι 3,91 και η τυπική απόκλιση 0,49. Τέλος, η διατήρηση των εργαζομένων έχει μέσο όρο 3,87 και τυπική απόκλιση 0,64 και η πρόθεση για σύσταση του εργοδότη έχει μέσο όρο 4,03 και τυπική απόκλιση 0,75.

6.3 Ανάλυση δεδομένων και ερμηνεία των ευρημάτων

Ανάλυση συσχέτισης

Παρακάτω θα γίνει η στατιστική ανάλυση των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου μας. Καθώς το εννοιολογικό μοντέλο της μελέτης απεικονίζει τη σχέση ανάμεσα στην ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής των εργαζομένων, της εκπαίδευσής τους, της εταιρικής και κοινωνικής ευθύνης της εταιρείας και του περιβάλλοντος εργασίας με τη διατήρηση των

εργαζομένων και την πρόθεση για σύσταση του εργοδότη πραγματοποιήθηκε ανάλυση συσχέτισης για τον έλεγχο της σχέσης μεταξύ αυτών των μεταβλητών. Ο Πίνακας 6.3.1 δείχνει επίσης την τυπική απόκλιση, τις μέσες τιμές και τον συντελεστή συσχέτισης όλων των μεταβλητών.

Πίνακας 6.3.1 Περιγραφική Στατιστική και συσχετίσεις (Pearson) για τις μεταβλητές της εταιρείας

	Μέσος	Τυπ. Απόκλιση	1	2	3	4	5	6
(1) Ισορροπία επαγγελματικής-προσωπικής ζωής	2,45	0,91	1	0,06 0,50	0,07 0,45	-2,4** 0,01	0,08 0,42	-2,21* 0,02
(2) Εκπαίδευση εργαζομένων	3,85	0,72		1	0,54**	0,59**	0,67**	0,54**
(3) Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	4,23	0,69			1	0,53**	0,59**	0,56**
(4) Περιβάλλον εργασίας	3,91	0,49				1	0,79**	0,73**
(5) Διατήρηση των εργαζομένων	3,87	0,64					1	0,82**
(6) Πρόθεση για σύσταση	4,03	0,75						1

** . Η συσχέτιση είναι σημαντική στο επίπεδο 0,001

* . Η συσχέτιση είναι σημαντική στο επίπεδο 0,05

Στον Πίνακα 6.3.1 εμφανίζονται τα περιγραφικά στοιχεία και οι συσχετισμοί για όλες τις μεταβλητές της μάρκας του εργοδότη. Όπως είναι προφανές η διατήρηση των εργαζομένων σχετίζεται θετικά με όλες τις μεταβλητές της μάρκας του εργοδότη. Οι υψηλότεροι συσχετισμοί ης διατήρησης των εργαζομένων εμφανίζονται με το περιβάλλον εργασίας ($r=0.79$, $p<0.001$) και την εκπαίδευση των εργαζομένων ($r=0.67$, $p<0.001$) ενώ οι χαμηλότεροι με την εταιρική κοινωνική ευθύνη ($r=0.59$, $p<0.001$). Όσον αφορά την πρόθεση για σύσταση του εργοδότη σχετίζεται θετικά με τις μεταβλητές περιβάλλον εργασίας ($r=0.73$, $p<0.001$), εταιρική κοινωνική ευθύνη ($r=0.56$, $p<0.001$) και εκπαίδευση εργαζομένων ($r=0.54$, $p<0.001$) ενώ σχετίζεται αρνητικά με την ισορροπία

επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ($r=-2.21$). Στη συνέχεια εφαρμόστηκε ανάλυση παλινδρόμησης για να βρεθεί η αιτιώδης σχέση μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών.

Ανάλυση Παλινδρόμησης

Οι υποθέσεις της έρευνάς μας δοκιμάστηκαν και με ανάλυση παλινδρόμησης. Η ανάλυση παλινδρόμησης είναι μια τεχνική που πραγματοποιείται για να ελέγξει την επίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών στις εξαρτημένες μεταβλητές. Στην παρούσα μελέτη πραγματοποιήθηκε ανάλυση παλινδρόμησης για να βρεθεί (α) ο αντίκτυπος της μάρκας του εργοδότη (δηλαδή των μεταβλητών που αποτελούν τη μάρκα του εργοδότη (ισορροπία προσωπικής-επαγγελματικής ζωής, εκπαίδευση εργαζομένων, εταιρική κοινωνική ευθύνη, περιβάλλον εργασίας) στη διατήρηση των εργαζομένων αλλά και (β) ο αντίκτυπος της μάρκας του εργοδότη στην πρόθεση για σύστασή του. Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε απλή γραμμική παλινδρόμηση μεταξύ της νέας μεταβλητής «μάρκα του εργοδότη» που δημιουργήθηκε έπειτα από τη βηματική παλινδρόμηση και (α) της πρόθεσης για παραμονή των εργαζομένων και (β) της πρόθεσης για σύσταση του εργοδότη.

Πίνακας 6.3.2 Αποτελέσματα ανάλυσης παλινδρόμησης για την αξιολόγηση της επίδρασης των μεταβλητών που συνθέτουν τη μάρκα του εργοδότη στη διατήρηση των εργαζομένων.

Διατήρηση εργαζομένων	Beta	F-ratio	Adj. R ²
Περιβάλλον εργασίας	0,56**	90,42	0,69
Εκπαίδευση εργαζομένων	0,25**		
Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	0,16*		

* $p<.05$, ** $p<.001$

Οι παράγοντες που αξιολογήθηκαν (ισορροπία προσωπικής-επαγγελματικής ζωής, εκπαίδευση εργαζομένων, εταιρική κοινωνική ευθύνη και περιβάλλον εργασίας) χρησιμοποιήθηκαν για πολυπαραγοντική ανάλυση μέσω ενός μοντέλου γραμμικής παλινδρόμησης χρησιμοποιώντας τη "διατήρηση των εργαζομένων" ως εξαρτημένη μεταβλητή. Χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος stepwise (βηματική διαδικασία) για τον προσδιορισμό του καλύτερου μοντέλου τα αποτελέσματα του οποίου παρουσιάζονται στον Πίνακα 6.3.2. Με βάση τα αποτελέσματα οι ανεξάρτητες μεταβλητές εκπαίδευση εργαζομένων, εταιρική κοινωνική ευθύνη και περιβάλλον εργασίας έδειξαν στατιστική σημαντικότητα ($F(3,117)=90,42$, $Adj. R^2=0,69$).

Πίνακας 6.3.3 Αποτελέσματα ανάλυσης παλινδρόμησης για την αξιολόγηση της επίδρασης των μεταβλητών που συνθέτουν τη μάρκα του εργοδότη στη πρόθεση για σύσταση του εργοδότη.

Πρόθεση για σύσταση	Beta	F-ratio	Adj. R²
Περιβάλλον εργασίας	0,60**	78,90	0,56
Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	0,24**		

*p<.05, ** p<.001

Στη συνέχεια οι παράγοντες που αξιολογήθηκαν (ισορροπία προσωπικής-επαγγελματικής ζωής, εκπαίδευση εργαζομένων, εταιρική κοινωνική ευθύνη και περιβάλλον εργασίας) χρησιμοποιήθηκαν για πολυπαραγοντική ανάλυση μέσω ενός μοντέλου γραμμικής παλινδρόμησης χρησιμοποιώντας την "πρόθεση για σύσταση του εργοδότη" ως εξαρτημένη μεταβλητή. Χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος stepwise (βηματική διαδικασία) για τον προσδιορισμό του καλύτερου μοντέλου τα αποτελέσματα του οποίου παρουσιάζονται στον Πίνακα 6.3.3. Με βάση τα αποτελέσματα οι ανεξάρτητες μεταβλητές εταιρική κοινωνική ευθύνη και περιβάλλον εργασίας έδειξαν στατιστική σημαντικότητα ($F(2,118)= 78,90$, $Adj. R^2= 0,56$)

Πίνακας 6.3.4 Αποτελέσματα ανάλυσης παλινδρόμησης για την αξιολόγηση της επίδρασης των μεταβλητών που συνθέτουν τη μάρκα του εργοδότη (έπειτα από τη μέθοδο stepwise) στη διατήρηση των εργαζομένων.

Διατήρηση εργαζομένων	Beta	F-ratio	Adj. R²
Μάρκα του εργοδότη	0,80**	206,29	0,63

*p<.05, ** p<.001

Οι παράγοντες που αξιολογήθηκαν έπειτα από τα αποτελέσματα της βηματικής παλινδρόμησης (stepwise method) είναι μια νέα μεταβλητή που ονομάστηκε «μάρκα του εργοδότη» και αποτελείται από τις μεταβλητές (περιβάλλον εργασίας, εκπαίδευση των εργαζομένων και εταιρική κοινωνική ευθύνη) και η διατήρηση των εργαζομένων. Για την παραπάνω αξιολόγηση χρησιμοποιήθηκε απλή γραμμική ανάλυση μέσω ενός μοντέλου γραμμικής παλινδρόμησης χρησιμοποιώντας τη "διατήρηση των εργαζομένων" ως εξαρτημένη μεταβλητή. Με βάση τα αποτελέσματα η ανεξάρτητη

μεταβλητή «μάρκα του εργοδότη» έδειξε στατιστική σημαντικότητα ($F(2,119)= 206,29$, Adj. $R^2=0,63$).

Πίνακας 6.3.5 Αποτελέσματα ανάλυσης παλινδρόμησης για την αξιολόγηση της επίδρασης των μεταβλητών που συνθέτουν τη μάρκα του εργοδότη (έπειτα από τη μέθοδο stepwise) στην πρόθεση για σύσταση του εργοδότη.

Πρόθεση για σύσταση του εργοδότη	Beta	F-ratio	Adj. R ²
Μάρκα του εργοδότη	0,71**	118,68	0,50

* $p<.05$, ** $p<.001$

Οι παράγοντες που αξιολογήθηκαν έπειτα από τα αποτελέσματα της βηματικής παλινδρόμησης (stepwise method) είναι μια νέα μεταβλητή που ονομάστηκε «μάρκα του εργοδότη» και αποτελείται από τις μεταβλητές (περιβάλλον εργασίας, εκπαίδευση των εργαζομένων και εταιρική κοινωνική ευθύνη) και η πρόθεση για σύσταση του εργοδότη. Για την παραπάνω αξιολόγηση χρησιμοποιήθηκε πολυπαραγοντική ανάλυση μέσω ενός μοντέλου γραμμικής παλινδρόμησης χρησιμοποιώντας την "πρόθεση για σύσταση του εργοδότη" ως εξαρτημένη μεταβλητή. Με βάση τα αποτελέσματα η ανεξάρτητη μεταβλητή «μάρκα του εργοδότη» έδειξε στατιστική σημαντικότητα ($F(2,119)= 118,68$, Adj. $R^2=0,50$).

Πιο αναλυτικά:

- ✚ Σύμφωνα με τον Πίνακα 6.3.2 και έπειτα από την πολυπαραγοντική ανάλυση των μεταβλητών παρατηρούμε ότι η μεταβλητή «ισορροπία μεταξύ προσωπικής ζωής-εργασίας» δεν εμφανίζεται στο μοντέλο της διατήρησης των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι η παραπάνω μεταβλητή δεν είναι μία από τις μεταβλητές που εξηγούν το μοντέλο της διατήρησης των εργαζομένων επομένως δεν υπάρχει και κάποια σχέση που να συνδέει αυτές τις δύο έννοιες και άρα η Υπόθεση 1^α ΑΠΟΡΡΙΠΤΕΤΑΙ

Υπόθεση 1^α : Η ισορροπία εργασιακής ζωής που εξασφαλίζει ο εργοδότης επιδρά θετικά στην πρόθεση παραμονής των εργαζομένων (ΑΠΟΡΡΙΠΤΕΤΑΙ).

- ✚ Σύμφωνα με τον Πίνακα 6.3.2 η μεταβλητή «εκπαίδευση των εργαζομένων» είναι μία από τις μεταβλητές που εξηγούν το μοντέλο της διατήρησης των εργαζομένων. Ακόμα, υπάρχει και θετική και στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των παραπάνω μεταβλητών με (Beta=0.25, $p < 0.001$). Επομένως, εφόσον η σχέση είναι θετική σημαίνει ότι καθώς αυξάνεται το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων αυξάνεται και η πρόθεση παραμονής τους στην εταιρεία και η Υπόθεση 1^β ΓΙΝΕΤΑΙ ΔΕΚΤΗ.

Υπόθεση 1^β: Η εκπαίδευση των εργαζομένων επιδρά θετικά στην πρόθεση παραμονής των εργαζομένων (ΓΙΝΕΤΑΙ ΔΕΚΤΗ).

- ✚ Από τον Πίνακα 6.3.2 παρατηρούμε ότι η μεταβλητή «περιβάλλον εργασίας» είναι μία από τις μεταβλητές που εξηγούν την πρόθεση παραμονής των εργαζομένων και έχουν στατιστική σημαντικότητα με (Beta=0.56, $p < 0.001$). Επομένως, η Υπόθεση 1^γ ΓΙΝΕΤΑΙ ΔΕΚΤΗ.

Υπόθεση 1^γ: Το περιβάλλον εργασίας επιδρά θετικά στην παραμονή των εργαζομένων στην εταιρεία (ΓΙΝΕΤΑΙ ΔΕΚΤΗ).

- ✚ Από τον Πίνακα 6.3.2 παρατηρούμε ότι η μεταβλητή «εταιρική κοινωνική ευθύνη» είναι μία από τις μεταβλητές που εξηγούν τη μεταβλητή της διατήρησης με ποσοστό συνολικής διακύμανσης 69% (AdjR2= 0,69) και (Beta=0.16, $p < 0.001$). Ακόμα, η σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι θετική και στατιστικά σημαντική επομένως, η Υπόθεση 1^δ ΓΙΝΕΤΑΙ ΔΕΚΤΗ.

Υπόθεση 1^δ: Η εταιρική κοινωνική ευθύνη επιδρά θετικά στην πρόθεση παραμονής των εργαζομένων στην εταιρεία (ΓΙΝΕΤΑΙ ΔΕΚΤΗ).

- ✚ Όσον αφορά την ισορροπία εργασιακής ζωής που εξασφαλίζει ο εργοδότης, παρατηρούμε στον Πίνακα 6.3.3 ότι σύμφωνα με την ανάλυση παλινδρόμησης που πραγματοποιήθηκε η μεταβλητή «ισορροπία επαγγελματικής-προσωπικής ζωής» δεν ανήκει στις μεταβλητές που εξηγούν το μοντέλο της πρόθεσης για σύσταση του εργοδότη. Επομένως, η Υπόθεση 2^α ΑΠΟΡΡΙΠΤΕΤΑΙ.

Υπόθεση 2^α : Η ισορροπία εργασιακής ζωής που εξασφαλίζει ο εργοδότης επιδρά θετικά στην πρόθεση των εργαζομένων να τον συστήσουν σε άλλους (**ΑΠΟΡΡΙΠΤΕΤΑΙ**).

- ✚ Από τον Πίνακα 6.3.3 παρατηρούμε ότι ύστερα από τη βηματική παλινδρόμηση που πραγματοποιήθηκε με ανεξάρτητες μεταβλητές τις μεταβλητές που συνθέτουν τη μάρκα του εργοδότη και ανεξάρτητη τη μεταβλητή «πρόθεση για σύσταση του εργοδότη» η εκπαίδευση των εργαζομένων δεν αποτελεί μια από τις μεταβλητές που συνθέτουν το μοντέλο της πρόθεσης για σύσταση του εργοδότη. Άρα, η Υπόθεση 2^β ΑΠΟΡΡΙΠΤΕΤΑΙ.

Υπόθεση 2^β: Η εκπαίδευση των εργαζομένων επιδρά θετικά στην πρόθεση σύστασης του εργοδότη (**ΑΠΟΡΡΙΠΤΕΤΑΙ**).

- ✚ Από τον Πίνακα 6.3.3 παρατηρούμε ότι το περιβάλλον εργασίας είναι μία από τις μεταβλητές που εξηγούν το μοντέλο της πρόθεσης για σύσταση του εργοδότη. Πιο συγκεκριμένα, η σχέση μεταξύ των μεταβλητών είναι θετική και στατιστικά σημαντική (Beta=0.60, $p < 0.001$). Αυτό σημαίνει ότι όσο οι συνθήκες εργασίας είναι ικανοποιητικές οι εργαζόμενοι θα είναι πρόθυμοι να συστήσουν την εταιρεία τους και σε άλλους υποψήφιους. Επομένως, η Υπόθεση 2^γ ΓΙΝΕΤΑΙ ΔΕΚΤΗ.

Υπόθεση 2^γ: Το περιβάλλον εργασίας επιδρά θετικά στην πρόθεση σύστασης του εργοδότη (**ΓΙΝΕΤΑΙ ΔΕΚΤΗ**).

- ✚ Από τον Πίνακα 6.2.3 παρατηρούμε ότι σύμφωνα με την ανάλυση παλινδρόμησης που πραγματοποιήθηκε η μεταβλητή «εταιρική κοινωνική ευθύνη» ανήκει στις μεταβλητές που εξηγούν το μοντέλο της πρόθεσης για σύσταση αποτελώντας το 56% (Adj.R2 =0,56) της συνολικής διακύμανσης της μαζί με τη μεταβλητή «περιβάλλον εργασίας». Επίσης, η σχέση μεταξύ των μεταβλητών «εταιρική κοινωνική ευθύνη» και «πρόθεση για σύσταση του εργοδότη» είναι θετική και στατιστικά σημαντική με (Beta=0.24, $p < 0.001$). Επομένως, η Υπόθεση 2^δ ΓΙΝΕΤΑΙ ΔΕΚΤΗ.

Υπόθεση 2^δ: Η εταιρική κοινωνική ευθύνη επιδρά θετικά στην πρόθεση σύστασης του εργοδότη (**ΓΙΝΕΤΑΙ ΔΕΚΤΗ**).

- ✚ Από τον Πίνακα 6.3.4 και τη γραμμική παλινδρόμηση μεταξύ των μεταβλητών «μάρκα εργοδότη» και «διατήρηση των εργαζομένων» παρατηρούμε ότι υπάρχει στατιστική σημαντικότητα μεταξύ των μεταβλητών με ($\beta=0.80$, $p<0.001$). Επίσης, η μεταβλητή «μάρκα του εργοδότη» αποτελεί το 63% ($\text{Adj.R}^2=0,63$) της συνολικής διακύμανσης της «διατήρησης των εργαζομένων». Επομένως, η Υπόθεση 1 ΓΙΝΕΤΑΙ ΔΕΚΤΗ.

Υπόθεση 1: Η μάρκα του εργοδότη συμβάλλει θετικά στην πρόθεση παραμονής των εργαζομένων στην εταιρεία (ΓΙΝΕΤΑΙ ΔΕΚΤΗ).

- ✚ Από τον Πίνακα 6.3.5 και τη γραμμική παλινδρόμηση μεταξύ των μεταβλητών «μάρκα εργοδότη» και «πρόθεση για σύσταση του εργοδότη» παρατηρούμε ότι υπάρχει στατιστική σημαντικότητα μεταξύ των μεταβλητών με ($\beta=0.71$, $p<0.001$). Επίσης, η μεταβλητή «μάρκα του εργοδότη» αποτελεί το 50% ($\text{Adj.R}^2=0,50$) της συνολικής διακύμανσης της «πρόθεσης για σύσταση του εργοδότη». Επομένως, η Υπόθεση 2 ΓΙΝΕΤΑΙ ΔΕΚΤΗ.

Υπόθεση 2: Η μάρκα του εργοδότη επιδρά θετικά στην πρόθεση σύστασης του εργοδότη (ΓΙΝΕΤΑΙ ΔΕΚΤΗ).

6.4 Συμπεράσματα και Προτάσεις

Τα τελευταία χρόνια τα στελέχη της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων δείχνουν μεγάλο ενδιαφέρον στη μάρκα του εργοδότη και στον αντίκτυπό της στις αντιλήψεις των εργαζομένων. Δεδομένης της μεγάλης σημασίας της μάρκας του εργοδότη για τις εταιρείες, η παρούσα μελέτη είναι μια προσπάθεια διερεύνησης της επίδρασης της μάρκας του εργοδότη στην αφοσίωση των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, η παρούσα μελέτη εξετάζει την επίδραση των μεταβλητών που συνθέτουν τη μάρκα του εργοδότη στη διατήρηση των εργαζομένων και στην πρόθεσή τους για σύσταση του εργοδότη στο πλαίσιο μιας πολυεθνικής εταιρείας λιανικής πώλησης τροφίμων και οικιακών προϊόντων.

Έχοντας κατά νου τα παραπάνω, η μελέτη ενσωμάτωσε το Μοντέλο (Σχήμα 4.1) και εξέτασε τη σχέση μεταξύ της μάρκας του εργοδότη με τη διατήρηση των εργαζομένων και την πρόθεσή τους για σύσταση του εργοδότη. Τα ευρήματα έδειξαν ότι όντως η μάρκα του εργοδότη σχετίζεται και

μάλιστα θετικά και με την πρόθεση των εργαζομένων να παραμείνουν στην εταιρεία αλλά και με την πρόθεσή τους να συστήσουν την εταιρεία τους σε δυνητικούς υποψήφιους. Δηλαδή, όσο θετική εικόνα έχουν οι εργαζόμενοι για την εταιρεία που εργάζονται τόσο πιο πολύ θα είναι πρόθυμοι να παραμείνουν στις θέσεις εργασίας τους αλλά και να τη συστήσουν σε άλλους. Πράγματι έχει αποδειχθεί και από άλλους ερευνητές ότι η μάρκα του εργοδότη συμβάλλει θετικά στη διατήρηση των εργαζομένων (Chhabra and Sharma,2014; Sokro,2012; Tanwar and Prasad,2016). Πιο συγκεκριμένα, η μάρκα του εργοδότη αποτελεί μια στρατηγική της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων για τη διατήρηση ειδικευμένων ταλέντων, καθιερώνοντας την εταιρεία ως «εργοδότη επιλογής» (Lenaghan and Eisner, 2006). Ακόμα, οι Chea και Luo (2008) υποστηρίζουν ότι η απόφαση κάποιου εργαζόμενου να προτείνει τον εργοδότη του σε κάποιον δυνητικό υποψήφιο καθορίζεται από τον θετικό αντίκτυπο που προσφέρει η εταιρεία στους εργαζομένους της.

Επιπλέον, τα ευρήματα υπογράμμισαν τον κρίσιμο ρόλο που έχουν σε αυτές τις θετικές σχέσεις οι μεταβλητές περιβάλλον εργασίας, εκπαίδευση εργαζομένων και εταιρική κοινωνική ευθύνη για τη διατήρηση των εργαζομένων και οι μεταβλητές περιβάλλον εργασίας και εταιρική κοινωνική ευθύνη για την πρόθεση σύστασης του εργοδότη. Αντίθετα με τις προβλέψεις μας η μεταβλητή «ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής» που αποτελεί μια από τις μεταβλητές που συνθέτουν τη μάρκα του εργοδότη, αποδείχθηκε ότι δεν έχει σχέση με την πρόθεση παραμονής των εργαζομένων ούτε με την πρόθεση για σύσταση του εργοδότη. Αυτό σημαίνει, ότι στη συγκεκριμένη περίπτωση οι εργαζόμενοι έδειξαν ότι δεν τους επηρεάζει η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής στην πρόθεσή τους να παραμείνουν στην εταιρεία ούτε στην πρόθεσή τους για σύσταση του εργοδότη τους όπως υποστηρίζουν άλλοι ερευνητές (Menor, 2010; Tanwar and Prasad,2016).

Από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος δεν θεωρεί ότι εργάζεται πολλές ώρες και ότι λόγω της εργασίας του δεν βρίσκει πολύ χρόνο για την οικογένειά του ή για άλλες δραστηριότητες με αποτέλεσμα να μην επηρεάζεται η ισορροπία ανάμεσα στην προσωπική και την επαγγελματική του ζωή. Επομένως, εφόσον ο χρόνος εργασίας που αφιερώνουν ο εργαζόμενοι για την εργασία τους θεωρούν ότι είναι λίγος και ότι η εργασία τους δεν τους εξουθενώνει και είναι σε θέση να έχουν σωματικά και ψυχικά αποθέματα να ασχοληθούν με την προσωπική τους ζωή, η μεταβλητή «ισορροπία προσωπικής-επαγγελματικής τους ζωής» δεν επηρεάζεται καθόλου. Τέλος, από την ανάλυση των ευρημάτων προκύπτει ότι όταν η μάρκα του εργοδότη, δηλαδή η εικόνα που έχουν οι εργαζόμενοι για την εταιρεία που εργάζονται είναι θετική τότε θα είναι θετική και η πρόθεσή τους να παραμείνουν στην εταιρεία αλλά και η πρόθεσή τους για σύσταση του εργοδότη.

Με αυτό τον τρόπο επισημαίνεται ότι η ικανοποίηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι από το περιβάλλον εργασίας τους και από τα οφέλη που τους παρέχει η εργασία τους όπως η εκπαίδευση και η ισορροπία στην προσωπική και επαγγελματική τους ζωή έχει ως αποτέλεσμα την αφοσίωση των εργαζομένων στην εταιρεία, την πρόθεσή τους να παραμείνουν στην εργασία τους και την πρόθεση τους για σύσταση του εργοδότη. Τα παραπάνω ευρήματα παρέχουν υποστήριξη και από προηγούμενες έρευνες που υπογράμμισαν ότι η μάρκα του εργοδότη βελτιώνει την απόδοση μιας εταιρείας σε τομείς όπως η πρόσληψη, η διατήρηση και η οργανωσιακή δέσμευση και τη βοηθάει να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της (Chhabra and Sharma, 2014).

Τα ευρήματα προτείνουν ότι η διοίκηση της μάρκας του εργοδότη πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα για τα στελέχη της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Τα εργαλεία που θα μπορούσαν να βοηθήσουν προς αυτή την κατεύθυνση μπορούν να προέλθουν τόσο από το τμήμα ανθρωπίνων πόρων όσο και από το τμήμα μάρκετινγκ. Για παράδειγμα, τα στελέχη της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μέσω της προσέλκυσης νέων υποψηφίων πρέπει να είναι σε θέση να επιλέξουν και να προσλάβουν τα πιο ικανά στελέχη. Επίσης, μέσω παροχών στο περιβάλλον εργασίας όπως η ευελιξία μπορούν να επηρεάσουν θετικά την εργασιακή εμπειρία και να έχουν ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων και τη μείωση του ποσοστού αποχώρησής τους. Επιπροσθέτως, με τη δημιουργία προγραμμάτων εκπαίδευσης των εργαζομένων μπορούν να δημιουργήσουν συναισθήματα στους εργαζόμενους ότι η εταιρεία νοιάζεται για την προσωπική και επαγγελματική τους εξέλιξη και να τους δημιουργήσουν το αίσθημα της ικανοποίησης και της αφοσίωσης στην εταιρεία.

Σκοπός της έρευνας, μεταξύ των άλλων, είναι και η διατύπωση προτάσεων που ενδεχομένως να βελτιώνουν τη δύναμη της μάρκας του εργοδότη μέσα στην εταιρεία. Σύμφωνα με το μοντέλο της μάρκας του εργοδότη της παρούσας έρευνας (Σχήμα 4.1) οι μεταβλητές που συνθέτουν τη μάρκα του εργοδότη είναι το περιβάλλον εργασίας, η ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, η εκπαίδευση των εργαζομένων και η εταιρική κοινωνική ευθύνη. Επομένως, η δύναμη της μάρκας του εργοδότη στην εταιρεία υπολογίζεται από το άθροισμα των επιμέρους μεταβλητών της. Συνεπώς, η εταιρεία μπορεί να αυξήσει τη δύναμη της δικής της μάρκας εργοδότη βελτιώνοντας τουλάχιστον μία από τις τέσσερις μεταβλητές που τη συνθέτουν διατηρώντας τις υπόλοιπες μεταβλητές σταθερές. Στο Πίνακα 6.2.1 αναγράφονται οι μέσοι όροι των επιμέρους μεταβλητών της μάρκας του εργοδότη για την εταιρεία. Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων της εταιρείας θα μπορέσουν να δουν ποια είναι τα δυνατά και ποια τα αδύνατά τους σημεία και να αποφασίσουν ποια/ποιες από τις παραπάνω μεταβλητές θα πρέπει να αυξηθεί/αυξηθούν.

6.5 Περιορισμοί και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Η παρούσα μελέτη έχει ορισμένους περιορισμούς που πρέπει να σημειωθούν. Ο κύριος περιορισμός της έρευνας εστιάζεται κυρίως στην ομοιομορφία της θέσης εργασίας των ερωτηθέντων του ερωτηματολογίου. Αναλυτικά, περίπου το 80% των ερωτηθέντων ανήκουν στο τμήμα πωλήσεων της εταιρείας και το υπόλοιπο 20% σε άλλα τμήματα τα οποία όμως δεν καλύπτουν όλα τα τμήματα της εταιρείας. Αυτό οφείλεται στην αδυναμία πρόσβασης σε όλα τα τμήματα. Έναν ακόμα περιορισμό αποτέλεσε και η πανδημία η οποία μαστίζει εδώ και περίπου ένα χρόνο ολόκληρο τον πλανήτη και κατέστησε ακόμα πιο δύσκολη την έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα θα μπορούσε να περιέχει εκτός από ποσοτικά δεδομένα και ποιοτικά με τη μορφή συνέντευξης για μεγαλύτερη ακρίβεια των αποτελεσμάτων και τη βαθύτερη κατανόηση του θέματος κάτι το οποίο δεν μπορούσε να γίνει στη συγκεκριμένη μελέτη εφόσον δεν μπορούσε να υπάρξει προσωπική επαφή συνεντευκτή και συνεντευξιαζόμενου. Τελευταίο αλλά όχι λιγότερο σημαντικό η έλλειψη επιστημονικών άρθρων στη διεθνή επιστημονική βιβλιογραφία για τη μελέτη της πρόθεσης για σύσταση του εργοδότη αποτέλεσε έναν σημαντικό περιορισμό.

Με βάση τους παραπάνω περιορισμούς επισημαίνονται μερικές χρήσιμες μελλοντικές κατευθύνσεις έρευνας. Πρώτον, η επανάληψη της παρούσας μελέτης με το δείγμα να προέρχεται από όλα τα τμήματα της εταιρείας. Παρομοίως, μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν και ποσοτικά και ποιοτικά στοιχεία στην έρευνά τους. Ακόμα, προτείνεται το μοντέλο της μάρκας του εργοδότη που χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνηση της παρούσας έρευνας (Σχήμα 4.1) να χρησιμοποιηθεί (αφού πρώτα εφαρμοσθεί και σε άλλες εταιρείες για την εγκυρότητα και την αξιοπιστία του) ως εργαλείο μέτρησης της αφοσίωσης των εργαζομένων σε μια εταιρεία με απώτερο στόχο την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων. Τέλος, οι μελλοντικές ερευνητικές προσπάθειες θα μπορούσαν να απευθύνονται σε όλους τους εργαζόμενους της εταιρείας καθώς η μάρκα του εργοδότη αντιπροσωπεύει όλα τα μέλη της και η πρόθεση παραμονής όλων των εργαζομένων στην εταιρεία είναι εξίσου σημαντική για τη βιωσιμότητα και την αποδοτικότητά της.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aaker, J. (1991). The Negative Attraction Effect? a Study of the Attraction Effect Under Judgment and Choice. *ACR North American Advances*, [online] NA-18(1), pp.462-469 Available at: <https://www.acrwebsite.org/volumes/7202/volumes/v18/NA-18>.
- Abbasi, S.M. and Hollman, K.W. (2000). Turnover: The Real Bottom Line. *Public Personnel Management*, 29(3), pp.333–342.
- Agarmal, N.C. (1998). Reward Systems: Emerging Trends and Issues. *Canadian Psychology*, 39(1), pp.60–70.
- Aguilera, R.V., Rupp, D.E., Williams, C.A. and Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), pp.836–863.
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of management Perspectives*, 24(2), pp.48-64.
- Aquino, K., Griffeth, R.W., Allen, D.G. and Hom, P.W. (1997). Integrating Justice Constructs into the Turnover Process: A Test of a Referent Cognitions Model. *The Academy of Management Journal*, [online] 40(5), pp.1208–1227. Available at: <https://www.jstor.org/stable/pdf/256933.pdf>
- Armstrong, M. (2006). *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE A Handbook of*. [online] Available at: <http://103.5.132.213:8080/jspui/bitstream/123456789/308/1/Handbook%20of%20Human%20Resource.Management.Practice.pdf>
- Backhaus, K. and Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), pp.501–517.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2011). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. John Wiley & Sons.
- Baumann, C., Burton, S., Elliott, G. and Kehr, H.M. (2007). Prediction of attitude and behavioral intentions in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, 25(2), pp.102–116.
- Becker, P.E. and Moen, P. (1999). Scaling Back: Dual-Earner Couples' Work-Family Strategies. *Journal of Marriage and the Family*, 61(4), p.995.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), pp. 151-172.

- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of applied psychology*, 86(1), p.29.
- Bloemer, J. and Dekker, D. (2007). *Effects of personal values on customer satisfaction: An empirical test of the value percept disparity model and the value disconfirmation model*. [online] 25(5), pp.276-291 Emerald insight. Available at: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02652320710772961/full/pdf>.
- Blumberg, M. and Pringle, C.D. (1982). The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance. *Academy of Management Review*, 7(4), pp.560–569.
- Boğan, E. and Dedeoğlu, B.B. (2019). The influence of corporate social responsibility in hospitality establishments on students' level of commitment and intention to recommend. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 25(1), pp.100–205.
- Brammer, S., Millington, A. and Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), pp.1701–1719.
- Budiardjo, E.K., Pamenan, G., Hidayanto, A.N., Dr. Meyliana and Cofriyanti, E. (2017). The impact of knowledge management system quality on the usage continuity and recommendation intention. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*, 9(2), pp.200–224.
- Buenger, V. (2006). Book review. *Human Resource Management*, 45(2), pp.279–28
- Cable, D.M. and Graham, M.E. (2000). The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), pp.929–947.
- Cable, D.M. and Turban, D.B. (2001). ESTABLISHING THE DIMENSIONS, SOURCES AND VALUE OF JOB SEEKERS' EMPLOYER KNOWLEDGEDURING RECRUITMENT. *Research in personnel and human resources management*, 20(1), pp.115–163.
- Carlini, J., Grace, D., France, C. and Lo Iacono, J. (2019). The corporate social responsibility (CSR) employer brand process: integrative review and comprehensive model. *Journal of Marketing Management*, 35(1–2), pp.182–205.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), pp.497-505.

- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International journal of corporate social responsibility*, 1(1), 1-8.
- Chea, S. and Luo, M.M. (2008). Post-Adoption Behaviors of E-Service Customers: The Interplay of Cognition and Emotion. *International Journal of Electronic Commerce*, 12(3), pp.29–56.
- Chen, M. (2014). The Effect of Training on Employee Retention. *Proceedings of the 2014 International Conference on Global Economy, Commerce and Service Science*. [online] Available at: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/gecss-14/11009>.
- Cheng-Hsui Chen, A. (2001). Using free association to examine the relationship between the characteristics of brand associations and brand equity. *Journal of Product & Brand Management*, 10(7), pp.439–451.
- Chew, J. and Girardi, A. (2008). *Is Career Management the Panacea to Retaining Vital Staff?* [online] 1(1), pp.83-98 papers.ssrn.com. Available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1543947 [Accessed 13 Nov. 2020].
- Clark, M.A., Rudolph, C.W., Zhdanova, L., Michel, J.S. and Baltes, B.B. (2015). Organizational Support Factors and Work–Family Outcomes: Exploring Gender Differences. *Journal of Family Issues*, 38(11), pp.1520–1545.
- Das, B.L. and Baruah, Dr.M. (2013). Employee Retention:A Review of Literature. *Journal of Business and Management*, 14(2), pp.8–16.
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), pp.667–681.
- Delecta, P. (2011). Work life balance. *International Journal of Current Research*, 3(4), pp.186-189.
- De Vos, A. and Meganck, A. (2008). What HR managers do versus what employees value. *Personnel Review*, 38(1), pp.45–60.
- Dex, S. and Bond, S. (2005). Measuring work-life balance and its covariates. *Work, Employment and Society*, 19(3), pp.627–637.
- Dinham, S. and Scott, C. (1998). Moving into the third, outer domain of teacher satisfaction. *Journal of Educational Administration*, 38(4), pp.379–396.
- Edwards, M.R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), pp.5–23.
- Encyclopedia Britannica (2011). The Definition of Loyalty <https://www.britannica.com/topic/loyalty>

- Eskildsen, J.K. and Nussler, M.L. (2000). The managerial drivers of employee satisfaction and loyalty. *Total Quality Management*, 11(4–6), pp.581–588.
- Ewing, M.T., Pitt, L.F., de Bussy, N.M. and Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), pp.3–22.
- FELDMAN, D.C. (2000). The Dilbert Syndrome. *American Behavioral Scientist*, 43(8), pp.1286–1300.
- Figurska, I. and Matuska, E. (2013). *Human Resources Management & Ergonomics Volume VII EMPLOYER BRANDING AS A HUMAN RESOURCES MANAGEMENT STRATEGY*. [online]7(2), pp.35-51 Available at: https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2013/2013_2_03.pdf.
- Frook, J. E. (2001). Burnish your brand from the inside. *B to B*, 86(8), p.1-2.
- Gaddam, S. (2008). Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. *ICFAI Journal of Soft Skills*, [online] 2(1), pp.45–55. Available at: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=f59b0c34-2ca4-43c2-97e8-49f29849e938%40pdc-v-sessmgr01&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#AN=31381686&db=bth>
- Gardner, D.G., Dyne, L.V. and Pierce, J.L. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2, 77(3), pp.307–322.
- Gerbman, R. V. (2000). Corporate universities 101. *HR Magazine*, 45(2), pp. 101-106.
- Glebbeck, A.C. and Bax, E.H. (2004). Is High Employee Turnover Really Harmful? An Empirical Test Using Company Records. *Academy of Management Journal*, 47(2), pp.277–286.
- Greenhalgh, C. and Mavrotas, G. (1996). Job Training, New Technology and Labour Turnover. *British Journal of Industrial Relations*, 34(1), pp.131–150.
- Greening, D.W. and Turban, D.B. (2000). Corporate Social Performance As a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. *Business & Society*, 39(3), pp.254–280.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W. and Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), pp.463–488.
- Guest, D.E. (2002). Perspectives on the Study of Work-life Balance. *Social Science Information*, 41(2), pp.255–279.

- Hassan, M., Hassan, S., Khan, M.F.A. and Iqbal, A. (2013). Impact of HR Practices on Employee Satisfaction and Employee Loyalty: An Empirical Study of Government Owned Public Sector Banks of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 16(1), pp.1–8.
- Hausknecht, J.P., Rodda, J. and Howard, M.J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), pp.269–288.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum Jr, J. W. (1999). Management, eight editions. *Cincinnati: South-Western College Publishing*.
- Highhouse, S., Brooks, M.E. and Gregarus, G. (2009). An Organizational Impression Management Perspective on the Formation of Corporate Reputations. *Journal of Management*, 35(6), pp.1481–1493.
- Hytter, A. (2007). Retention Strategies in France and Sweden. *Irish Journal of Management*, [online] 28(1), pp.59–79. Available at: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=fa6febbc-1b6f-4341-a1a4-f4de649683b2%40sessionmgr101>
- Jacobs, J.A. and Green, K. (1998). Who Are the Overworked Americans? *Review of Social Economy*, 56(4), pp.442–459..
- Janjua, B.H. and Gulzar, A. (2014). The Impact of Human Resource Practices on Employee Commitment and Employee Retention in Telecom Sector of Pakistan: Exploring the Mediating Role of Employee Loyalty. *Journal of Business and Management*, 16(1), pp.76–81.
- Jehanzeb, K. and Bashir, N.A. (2013). Training and Development Program and its Benefits to Employee and Organization: A Conceptual Study. *European Journal of Business and Management*, 5(2), pp.243–252.
- Kim, H.-R., Lee, M., Lee, H.-T. and Kim, N.-M. (2010). Corporate Social Responsibility and Employee–Company Identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), pp.557–569.
- Kottke, J. L. (1999). Corporate universities: Lessons in building a world-class work force (revised). *Personnel Psychology*, 52(2), p. 530.
- Kucherov, D. and Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), pp.86–104.
- Kyriakidou, O. and Ozbilgin, M. (2004). Individuals, organizations and careers: a relational perspective. *Career Development International*, 9(1), pp.7–11.

- Leekha Chhabra, N. and Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), pp.48–60.
- Lenaghan, J. A., & Eisner, A. B. (2006). Employers of choice and competitive advantage: The proof of the pudding is in the eating. *Journal of Organizational Culture, and Conflict*, 10(1), p.99.
- Li, H., Liu, Y. and Liu, H. (2011). *Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL) POST ADOPTION BEHAVIOUR OF E- SERVICE USERS: AN EMPIRICAL STUDY ON CHINESE ONLINE TRAVEL SERVICE USERS Recommended Citation*. [online] *POST ADOPTION BEHAVIOUR OF E-SERVICE USERS: AN EMPIRICAL STUDY ON CHINESE ONLINE TRAVEL SERVICE USERS*, p.56. Available at: <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1055&context=ecis2011> [Accessed 27 Nov. 2020].
- Lievens, F. and Slaughter, J.E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), pp.407–440.
- Lockwood, N.R. (2003). Work/Life Balance Challenges and Solutions. In: <http://www.shrm.org/>. USA: SHRM Research.
- Martin, G., Beaumont, P., Doig, R. and Pate, J. (2005). Branding: *European Management Journal*, 23(1), pp.76–88.
- McWilliams, A. and Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: a Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, [online] 26(1), pp.117–127. Available at: <https://asu.pure.elsevier.com/en/publications/corporate-social-responsibility-a-theory-of-the-firm-perspective>
- Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablinski, C.J. and Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), pp.1102–1121
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), pp.20-38.
- Moroko, L. and Uncles, M.D. (2009). Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, 17(3), pp.181–196.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), pp.224–247.

- Negrey, C. (1993). *Gender, Time, and Reduced Work*. [online] *Google Books*. SUNY Press. Available at: https://books.google.gr/books?hl=en&lr=&id=GCmQZiQ3v-EC&oi=fnd&pg=PA1&ots=f6Wx5CJoIP&sig=wh5cssFJy8BmiXzl6Nk0Hjr8-EM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Nicol, D. and Pilling, S. (2005). *Changing Architectural Education: Towards a New Professionalism*. [online] *Google Books*. Taylor & Francis. Available at: https://books.google.gr/books?hl=en&lr=&id=s_F4AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA72&dq=Torrington&ots=2GEOhrvgy_&sig=eYNFbR3iUizRJ8UQqkmCO_dfuTM&redir_esc=y#v=onepage&q=Torrington&f=false
- O'Herron, P., & Simonsen, P. (1995). Career development gets a charge at Sears Credit. *Personnel Journal*, 74(5), pp.103-106.
- Palthe, J. and Ernst Kossek, E. (2003). Subcultures and employment modes: translating HR strategy into practice. *Journal of Organizational Change Management*, 16(3), pp.287–308.
- PANDEY, C. and KHARE, R. (2012). *IMPACT OF JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON EMPLOYEE LOYALTY MS. CHETNA PANDEY*; MRS. RAJNI KHARE***. [online] International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research. Available at: <http://approvedthesis.com/hrm/4.pdf> [Accessed 15 Apr. 2020].
- Patimah, S. (2015). The influence of recruitment and selection on the performance of state elementary school principals Bandar Lampung. *Scientific Journals Peuradeun-International Multidisciplinary Journal*, 3(1), pp.165-190.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P.K. and Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), pp.1337–1358.
- Porter, L.W. and Steers, R.M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), pp.151–176.
- Presser, H.B. (1995). Job, Family, and Gender: Determinants of Nonstandard Work Schedules Among Employed Americans in 1991. *Demography*, 32(4), p.577.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?. *Academy of management review*, 26(1), pp.22-40.
- Ramlall, S. (2004). *A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations*.

- Richman, A.L., Civian, J.T., Shannon, L.L., Jeffrey Hill, E. and Brennan, R.T. (2008). The relationship of perceived flexibility, supportive work–life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention. *Community, Work & Family*, 11(2), pp.183–197.
- Rogg, K.L., Schmidt, D.B., Shull, C. and Schmitt, N. (2001). Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of Management*, 27(4), pp.431–449.
- Russell, S. and Brannan, M.J. (2016). “Getting the Right People on the Bus”: Recruitment, selection and integration for the branded organization. *European Management Journal*, 34(2), pp.114–124.
- Samuel, M.O. and Chipunza, C. (2009). Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. *African Journal of Business Management*, [online] 3(8), pp.410–415. Available at: http://www.academicjournals.org/app/webroot/article/article1380550130_Samuel%20and%20Chipunza%20pdf.pdf [Accessed 24 Jun. 2019].
- Schein, E.H. (1996). Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), p.229.
- Sokro, E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), pp.164-173.
- Staines, G. L., & Pleck, J. H. (1984). Nonstandard work schedules and family life. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), pp. 515.
- Suikkanen, E. (2011). *How Does Employer Branding Increase Employee Retention?* [online] Available at: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/35007/dissertation_e.suikkanen_em06.pdf?sequence=1 [Accessed 14 Nov. 2020].
- Sullivan, J. (2004). Eight elements of a successful employment brand. *ER Daily*, 23(2), pp. 501-517. Available at: www.erexchange.com/articles/db/52CB45FDADFAA4CD2BBC366659E26892A.asp
- Sutanto, E.M. and KURNIAWAN, M. (2016). THE IMPACT OF RECRUITMENT, EMPLOYEE RETENTION AND LABOR RELATIONS TO EMPLOYEE PERFORMANCE ON BATIK INDUSTRY IN SOLO CITY, INDONESIA - Scientific Repository. *Petra.ac.id*, [online] 17(2), pp.375–390. Available at: <http://repository.petra.ac.id/17445/> [Accessed 24 Nov. 2019].
- Sutherland, M.M., Torricelli, D.G. and Karg, R.F. (2002). Employer-of-choice branding for knowledge workers. *South African Journal of Business Management*, [online] 33(4), pp.13–20. Available at: <https://journals.co.za/content/busman/33/4/EJC22210> [Accessed 12 Mar. 2020].

- Tanwar, K. and Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17(3), pp.186S-206S.
- Tausig, M. and Fenwick, R. (2001). Unbinding Time: Alternate Work Schedules and Work-Life Balance. *Journal of Family and Economic Issues*, 22(2), pp.101–119.
- Taylor, S. (2002). *The Employee Retention Handbook*. [online] *Google Books*. CIPD Publishing. Available at:
https://books.google.gr/books?hl=en&lr=&id=6VYcRL8vxSsC&oi=fnd&pg=PP11&dq=The+employee+retention+handbook.&ots=c9_HKsfOx&sig=ck85niim8C7PPoJShE86hdfdCmc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false [Accessed 14 Nov. 2020].
- Togia, A., Koustelios, A. and Tsigilis, N. (2004). Job satisfaction among Greek academic librarians. *Library & Information Science Research*, 26(3), pp.373–383.
- Trevor, C., Gerhart, B. and Boudreau, J. (1997). *DigitalCommons@ILR DigitalCommons@ILR CAHRS Working Paper Series Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS) Voluntary Turnover and Job Performance: Curvilinearity and the Voluntary Turnover and Job Performance: Curvilinearity and the Moderating Influences of Salary Growth and Promotions Moderating Influences of Salary Growth and Promotions Part of the Human Resources Management Commons*. [online] Available at:
<https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1144&context=cahrswp> [Accessed 16 Nov. 2020].
- Turkyilmaz, A., Akman, G., Ozkan, C. and Pastuszak, Z. (2011). Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction. *Industrial Management & Data Systems*, 111(5), pp.675–696.
- Tyssen, R., Vaglum, P., Grønvold, N.T. and Ekeberg, Ø. (2005). The relative importance of individual and organizational factors for the prevention of job stress during internship: a nationwide and prospective study. *Medical Teacher*, 27(8), pp.726–731.
- Van Hoye, G. (2008). Nursing recruitment: relationship between perceived employer image and nursing employees' recommendations. *Journal of Advanced Nursing*, [online] 63(4), pp.366–375. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1365-2648.2008.04710.x>.
- Van Hoye, G. (2012). Recruitment sources and organizational attraction: A field study of Belgian nurses. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(3), pp.376–391.

- Van Hoye, G., Weijters, B., Lievens, F. and Stockman, S. (2016). Social Influences in Recruitment: When is word-of-mouth most effective? *International Journal of Selection and Assessment*, 24(1), pp.42–53.
- Vispute, S. (2013). Recruitment strategy and employee retention in Indian banking and insurance sector. *International Journal of Arts & Sciences*, 6(2), pp.743-756
- Walker, R.M. and Boyne, G.A. (2006). Public management reform and organizational performance: An empirical assessment of the U.K. Labour government's public service improvement strategy. *Journal of Policy Analysis and Management*, 25(2), pp.371–393.
- Wells, M. and Thelen, L. (2002). What Does Your Workspace Say about You? *Environment and Behavior*, 34(3), pp.300–321.
- Westerman, J.W. and Yamamura, J.H. (2007). Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes. *Career Development International*, 12(2), pp.150–161.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Έρευνα για το πώς η μάρκα του εργοδότη επηρεάζει τη διατήρηση των εργαζομένων αλλά και την πρόθεσή τους να συστήσουν την εταιρεία τους σε δυνητικούς υποψήφιους

Στο πλαίσιο της συλλογής δεδομένων για την εκπόνηση της διπλωματικής μου έρευνας θα σας παρακαλούσα να αφιερώσετε λίγα λεπτά από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου. Οι απαντήσεις σας είναι άκρως εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την έρευνα στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και έτσι οι απαντήσεις δεν μπορούν κατά οποιοδήποτε τρόπο να συνδεθούν με συγκεκριμένα πρόσωπα.
Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την συμμετοχή σας!

Συντάκτρια: Τσέτσιλα Ελευθερία
Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων Πανεπιστημίου Μακεδονίας
*** Απαιτείται**

1η ΕΝΟΤΗΤΑ-Η ΜΑΡΚΑ ΤΟΥ ΕΡΓΟΔΟΤΗ

1.1 ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΖΩΗΣ-ΕΡΓΑΣΙΑΣ



1. 1. Προς το παρόν, επειδή η δουλειά το απαιτεί, δουλεύω συνήθως πολλές ώρες

*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

2. 2. Δεν υπάρχει πολύς χρόνος για κοινωνικοποίηση / χαλάρωση με τους συνεργάτες μου ή για να δω την οικογένειά μου κατά τη διάρκεια της εβδομάδας

*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

3. 3. Τα περισσότερα απογεύματα πρέπει να πάρω δουλειά στο σπίτι *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

4. 4. Συχνά δουλεύω μέχρι αργά ή ακόμα και τα σαββατοκύριακα, για να ασχοληθώ με τη γραφειοκρατία χωρίς να με διακόπτουν *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

5. 5. Είναι δύσκολο να χαλαρώσεις και να ξεχάσεις τη δουλειά *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

6. 6. Ανησυχώ για την επίδραση του εργασιακού άγχους στην υγεία μου *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

7. 7. Η σχέση μου με τους συνεργάτες μου έχει πληγεί λόγω της πίεσης ή των πολλών ωρών της δουλειάς μου *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

8. 8. Δεν συνεισφέρω αρκετά στην οικογένειά μου , είτε επειδή δεν τους βλέπω αρκετά είτε επειδή είμαι πολύ κουρασμένος/η *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

9. 9. Είναι δύσκολο να βρεις χρόνο για χόμπι, ψυχαγωγικές δραστηριότητες ή να διατηρήσεις φιλίες και οικογενειακές σχέσεις *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

10. 10. Θα ήθελα να μειώσω τις ώρες εργασίας και τα επίπεδα άγχους, αλλά αισθάνομαι ότι δεν έχω κανέναν έλεγχο στην τρέχουσα κατάσταση *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

1.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ



11. 1. Στην εταιρεία που εργάζομαι διατίθεται επαρκής χρόνος για εκπαίδευση *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

12. 2. Στην εταιρεία διατίθενται επαρκή χρήματα για εκπαίδευση *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

13. 3. Στην εταιρεία η εκπαίδευση που παρέχεται μπορεί να μαθευτεί με ικανοποιητικά αποτελέσματα *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

14. 4. Στην εταιρεία τα εκπαιδευτικά σχέδια αναπτύσσονται και παρακολουθούνται από όλους τους υπαλλήλους *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

15. 5. Στην εταιρεία τα εκπαιδευτικά προγράμματα αξιολογούνται με συνέπεια *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

1.3 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ



16. 1. Η εταιρεία ενσωματώνει περιβαλλοντικά ζητήματα στις επιχειρηματικές της αποφάσεις *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

17. 2. Η εταιρεία κάνει αναφορές για τις περιβαλλοντικές της επιδόσεις *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

18. 3. Η εταιρεία ενθαρρύνει τους επισκέπτες να μειώσουν το περιβαλλοντικό τους αποτύπωμα μέσω προγραμμάτων και πρωτοβουλιών *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

19. 4. Η εταιρεία προσπαθεί ενεργά να ελαχιστοποιήσει το περιβαλλοντικό αποτύπωμα των δραστηριοτήτων της *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

20. 5. Η εταιρεία προσπαθεί ενεργά να αγοράσει προϊόντα και υπηρεσίες που ελαχιστοποιούν το περιβαλλοντικό αποτύπωμα *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

21. 6. Η εταιρεία συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας ζωής στην τοπική κοινότητα *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

22. 7. Η εταιρεία υποστηρίζει οικονομικά τις τοπικές φιλανθρωπικές οργανώσεις μέσω οικονομικών δωρεών, χορηγώντας εκδηλώσεις ή / και παρέχοντας αγαθά και υπηρεσίες *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

23. 8. Η εταιρεία ενσωματώνει τα συμφέροντα της εκάστοτε τοπικής κοινότητας στις επιχειρηματικές της αποφάσεις *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

24. 9. Η εταιρεία ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν ενεργά σε οργανώσεις της τοπικής κοινότητας *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

1.4 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ



25. 1. Μου αρέσει η εταιρεία που εργάζομαι *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

30. 6. Εάν θέσω μια ερώτηση στη διοίκηση ή σε έναν εργαζόμενο της εταιρείας, πιστεύω ότι θα είναι ειλικρινείς απέναντί μου *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

31. 7. Η επικοινωνία που λαμβάνω από την εταιρεία (επιστολές, διαφημιστικό υλικό, διαφήμιση) είναι πιστευτή *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

32. 8. Αισθάνομαι ασφαλής στις συναλλαγές μου με την εταιρεία *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

33. 9. Οι εργαζόμενοι της εταιρείας έχουν τη γνώση να απαντήσουν στις ερωτήσεις μου *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

34. 10. Αν έβλεπα μια ελκυστική προσφορά σε μια άλλη εταιρεία, θα αποχωρούσα από την εταιρεία *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

2η ΕΝΟΤΗΤΑ- ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ



35. 1. Μου αρέσουν τα μέλη της ομάδας εργασίας μου *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

36. 2. Οι συνάδελφοί μου μοιάζουν με εμένα *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

37. 3. Η δουλειά μου χρησιμοποιεί τις ικανότητες και τα talέντα μου *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

38. 4. Νιώθω ότι ταιριάζω στην εταιρεία *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

39. 5. Ταιριάζω με την κουλτούρα της εταιρείας *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

40. 6. Μου αρέσει η εξουσία και η ευθύνη που έχω στην εταιρεία *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

41. 7. Σε αυτή τη δουλειά σε μεγάλο βαθμό αποφασίζω εγώ για το πώς θα επιτύχω τους στόχους μου *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

42. 8. Τα προνόμια αυτής της εργασίας είναι εξαιρετικά *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

43. 9. Νιώθω ότι οι άνθρωποι στην εργασία μου με σέβονται *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

44. 10. Θα θυσιάσαζ πολλά αν έφευγα από αυτήν τη δουλειά *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

45. 11. Οι ευκαιρίες προαγωγής είναι εξαιρετικές εδώ *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

46. 12. Αποζημιώνομαι καλά για το επίπεδο απόδοσής μου *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

47. 13. Οι παροχές είναι καλές σε αυτή τη δουλειά *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

48. 14. Οι παροχές υγειονομικής περίθαλψης στην εταιρεία είναι εξαιρετικές *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

49. 15. Οι παροχές συνταξιοδότησης στην εταιρεία είναι εξαιρετικές *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

50. 16. Οι προοπτικές για συνέχιση απασχόλησης στην εταιρεία είναι εξαιρετικές *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

3η ΕΝΟΤΗΤΑ-ΠΡΟΘΕΣΗ ΓΙΑ ΣΥΣΤΑΣΗ



51. 1. Η εταιρεία ανταποκρίνεται άμεσα στα αιτήματά μου *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

52. 2. Εάν άλλα άτομα ρωτούσαν για την εταιρεία, τότε θα τους τη συνιστούσα

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ απόλυτα

53. 3. Με χαρά συστήνω την εταιρεία και σε άλλους

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

4η ΕΝΟΤΗΤΑ-ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ



54. Φύλο

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Άνδρας

Γυναίκα

55. Ηλικία

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

18-32

33-44

45-56

56+

56. Επίπεδο εκπαίδευσης

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Απόφοιτος/η Γυμνασίου-Λυκείου
- Απόφοιτος/η ΤΕΙ
- Απόφοιτος/η ΑΕΙ
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου
- Άλλο: _____

57. Το καθεστώς εργασίας σας

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Μόνιμος/η
- Συμβασιούχος/α
- Εκπαιδευόμενος/η
- Άλλο: _____

58. Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 0-3 χρόνια
- 4-10 χρόνια
- 11-19 χρόνια
- 20 χρόνια και άνω

59. Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα εταιρεία

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Λιγότερο από 1 χρόνο
 - 1-5 χρόνια
 - 6-9 χρόνια
 - 10 χρόνια και άνω
-

Αυτό το περιεχόμενο δεν έχει δημιουργηθεί και δεν έχει εγκριθεί από την Google.

Google Φόρμες

Α' ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΣΥΝΘΕΤΟΥΝ ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΝΑ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ

Πίνακας 1. Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

1.1 Προς το παρόν, επειδή η δουλειά το απαιτεί, δουλεύω συνήθως πολλές ώρες
1.2 Δεν υπάρχει πολύς χρόνος για κοινωνικοποίηση / χαλάρωση με τους συνεργάτες μου ή για να δω την οικογένειά μου κατά τη διάρκεια της εβδομάδας
1.3 Τα περισσότερα απογεύματα πρέπει να πάρω δουλειά στο σπίτι
1.4 Συχνά δουλεύω μέχρι αργά ή ακόμα και τα σαββατοκύριακα, για να ασχοληθώ με τη γραφειοκρατία χωρίς να με διακόπτουν
1.5 Είναι δύσκολο να χαλαρώσεις και να ξεχάσεις τη δουλειά
1.6 Ανησυχώ για την επίδραση του εργασιακού άγχους στην υγεία μου
1.7 Η σχέση μου με τους συνεργάτες μου έχει πληγεί λόγω της πίεσης ή των πολλών ωρών της δουλειάς μου
1.8 Δεν συνεισφέρω αρκετά στην οικογένειά μου , είτε επειδή δεν τους βλέπω αρκετά είτε επειδή είμαι πολύ κουρασμένος/η
1.9 Είναι δύσκολο να βρεις χρόνο για χόμπι, ψυχαγωγικές δραστηριότητες ή να διατηρήσεις φιλίες και οικογενειακές σχέσεις
1.10 Θα ήθελα να μειώσω τις ώρες εργασίας και τα επίπεδα άγχους, αλλά αισθάνομαι ότι δεν έχω κανέναν έλεγχο στην τρέχουσα κατάσταση

Η κλίμακα αξιολόγησης Likert ήταν από 1=διαφωνώ απόλυτα έως 5=συμφωνώ απόλυτα

Πίνακας 2. Εκπαίδευση των εργαζομένων

1.11 Στην εταιρεία διατίθεται επαρκής χρόνος για εκπαίδευση
1.12 Στην εταιρεία διατίθενται επαρκή χρήματα για εκπαίδευση
1.13 Στην εταιρεία η εκπαίδευση που παρέχεται μπορεί να μαθευτεί με ικανοποιητικά αποτελέσματα
1.14 Στην εταιρεία τα εκπαιδευτικά σχέδια αναπτύσσονται και παρακολουθούνται από όλους τους υπαλλήλους
1.15 Στην εταιρεία τα εκπαιδευτικά προγράμματα αξιολογούνται με συνέπεια

Η κλίμακα αξιολόγησης Likert ήταν από 1=διαφωνώ απόλυτα έως 5=συμφωνώ απόλυτα

Πίνακας 3. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

1.16 Η εταιρεία ενσωματώνει περιβαλλοντικά ζητήματα στις επιχειρηματικές της αποφάσεις
1.17 Η εταιρεία κάνει αναφορές για τις περιβαλλοντικές της επιδόσεις
1.18 Η εταιρεία ενθαρρύνει τους επισκέπτες να μειώσουν το περιβαλλοντικό τους αποτύπωμα μέσω προγραμμάτων και πρωτοβουλιών
1.19 Η εταιρεία προσπαθεί ενεργά να ελαχιστοποιήσει το περιβαλλοντικό αποτύπωμα των δραστηριοτήτων της
1.20 Η εταιρεία προσπαθεί ενεργά να αγοράσει προϊόντα και υπηρεσίες που ελαχιστοποιούν το περιβαλλοντικό αποτύπωμα
1.21 Η εταιρεία συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας ζωής στην τοπική κοινότητα
1.22 Η εταιρεία υποστηρίζει οικονομικά τις τοπικές φιλανθρωπικές οργανώσεις μέσω οικονομικών δωρεών, χορηγώντας εκδηλώσεις ή / και παρέχοντας αγαθά και υπηρεσίες
1.23 Η εταιρεία ενσωματώνει τα συμφέροντα της εκάστοτε τοπικής κοινότητας στις επιχειρηματικές της αποφάσεις
1.24 Η εταιρεία ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν ενεργά σε οργανώσεις της τοπικής κοινότητας

Η κλίμακα αξιολόγησης Likert ήταν από 1=διαφωνώ απόλυτα έως 5=συμφωνώ απόλυτα

Πίνακας 4. Περιβάλλον εργασίας

1.25 Μου αρέσει η εταιρεία που εργάζομαι
1.26 Μου αρέσει να επισκέπτομαι τα καταστήματα της εταιρείας
1.27 Νιώθω καλά για την εταιρεία που εργάζομαι
1.28 Έχω την αίσθηση ότι ανήκω στην εταιρεία που εργάζομαι
1.29 Εμπιστεύομαι τη διοίκηση της εταιρείας
1.30 Εάν θέσω μια ερώτηση στη διοίκηση ή σε έναν εργαζόμενο της εταιρείας , πιστεύω ότι θα είναι ειλικρινείς απέναντί μου
1.31 Η επικοινωνία που λαμβάνω από την εταιρεία (επιστολές, διαφημιστικό υλικό, διαφήμιση) είναι πιστευτή
1.32 Αισθάνομαι ασφαλής στις συναλλαγές μου με την εταιρεία
1.33 Οι εργαζόμενοι της εταιρείας έχουν τη γνώση να απαντήσουν στις ερωτήσεις μου
1.34 Αν έβλεπα μια ελκυστική προσφορά σε μια άλλη εταιρεία, θα αποχωρούσα από την εταιρεία

Η κλίμακα αξιολόγησης Likert ήταν από 1=διαφωνώ απόλυτα έως 5=συμφωνώ απόλυτα

Πίνακας 5. Διατήρηση εργαζομένων

2.1 Μου αρέσουν τα μέλη της ομάδας εργασίας μου
2.2 Οι συνάδελφοί μου μοιάζουν με εμένα
2.3 Η δουλειά μου χρησιμοποιεί τις ικανότητες και τα talέντα μου
2.4 Νιώθω ότι ταιριάζω στην εταιρεία που εργάζομαι
2.5 Ταιριάζω με την κουλτούρα της εταιρείας

2.6 Μου αρέσει η εξουσία και η ευθύνη που έχω στην εταιρεία
2.7 Σε αυτή τη δουλειά σε μεγάλο βαθμό αποφασίζω εγώ για το πώς θα επιτύχω τους στόχους μου
2.8 Τα προνόμια αυτής της εργασίας είναι εξαιρετικά
2.9 Νιώθω ότι οι άνθρωποι στην εργασία μου με σέβονται
2.10 Θα θυσιάζα πολλά αν έφευγα από αυτήν τη δουλειά
2.11 Οι ευκαιρίες προαγωγής είναι εξαιρετικές εδώ
2.12 Αποζημιώνομαι καλά για το επίπεδο απόδοσής μου
2.13 Οι παροχές είναι καλές σε αυτή τη δουλειά
2.14 Οι παροχές υγειονομικής περίθαλψης στην εταιρεία είναι εξαιρετικές
2.15 Οι παροχές συνταξιοδότησης στην εταιρεία είναι εξαιρετικές
2.16 Οι προοπτικές για συνέχιση απασχόλησης στην εταιρεία είναι εξαιρετικές

Η κλίμακα αξιολόγησης Likert ήταν από 1=διαφωνώ απόλυτα έως 5=συμφωνώ απόλυτα

Πίνακας 6. Πρόθεση για σύσταση του εργοδότη

3.1 Η εταιρεία ανταποκρίνεται άμεσα στα αιτήματά μου
3.2 Εάν άλλα άτομα ρωτούσαν για την εταιρεία, τότε θα τους τη συνιστούσα
3.3 Με χαρά συστήνω την εταιρεία και σε άλλους

Η κλίμακα αξιολόγησης Likert ήταν από 1=διαφωνώ απόλυτα έως 5=συμφωνώ απόλυτα

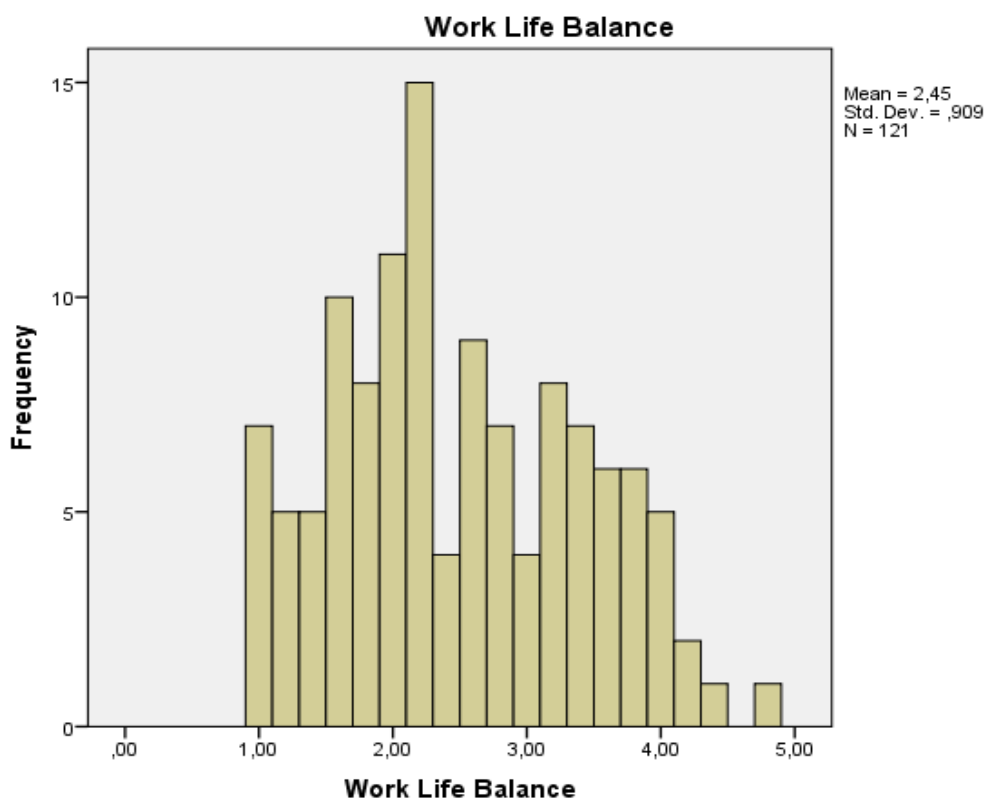
Β' ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Πίνακας 7. Δημογραφικά Στοιχεία των εργαζομένων της εταιρείας (Δείγμα=121)

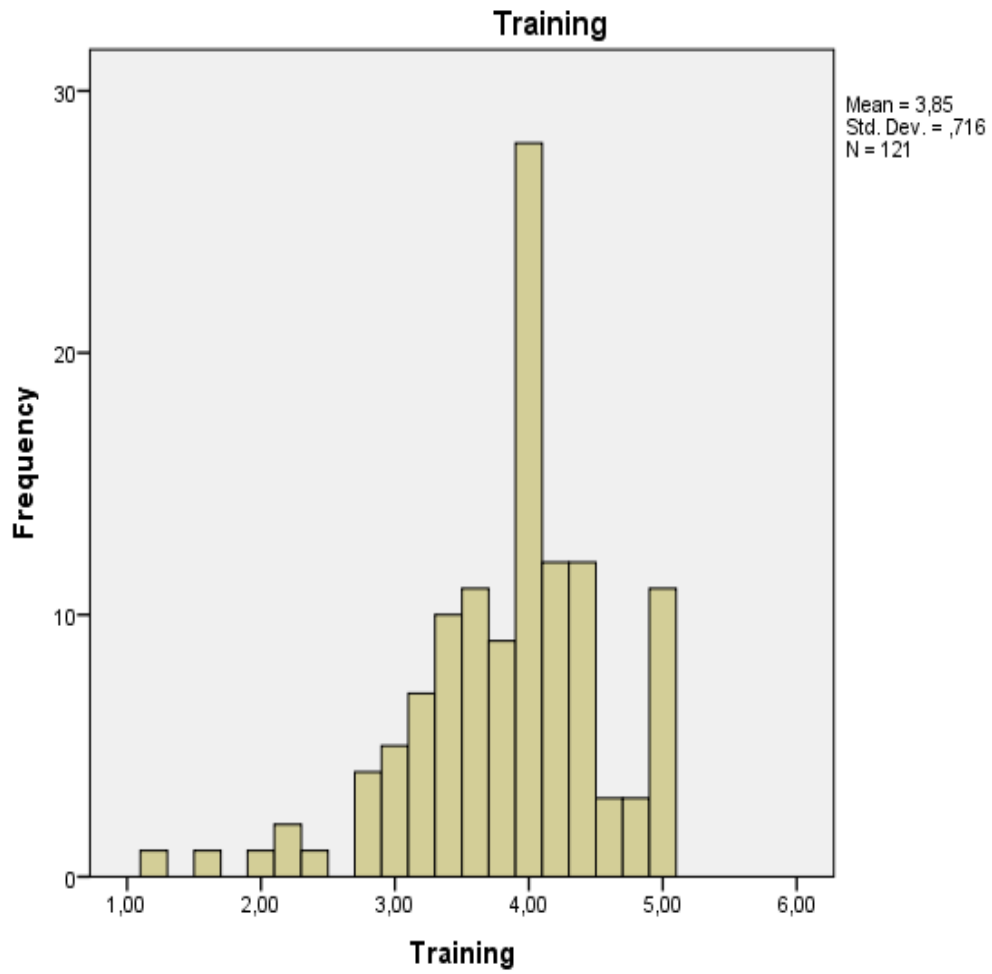
Χαρακτηριστικό	Επιλογή	Συχνότητα	Ποσοστό
Φύλο	Άνδρας	37	30,6%
	Γυναίκα	83	68,6%
	Δεν απάντησε	1	0,8%
Ηλικία	18-32	22	18,2%
	33-44	79	65,3%
	45-56	19	15,7%
	56+	0	0,0%
	Δεν απάντησε	1	0,8%

Επίπεδο Εκπαίδευσης	Απόφοιτος/η ΑΕΙ	19	15,7%
	Απόφοιτος/η Γυμνασίου-Λυκείου	51	42,1%
	Απόφοιτος/η ΤΕΙ	26	21,5%
	ΙΕΚ	3	2,5%
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	21	17,4%
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	1	0,8%
	Δεν απάντησε		
Το καθεστώς εργασίας	Εκπαιδευόμενος/η	2	1,7%
	Μόνιμος/η	117	96,7%
	Δεν απάντησε	2	1,7%
Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας	0-3 χρόνια	7	5,8%
	4-10 χρόνια	40	33,1%
	11-19 χρόνια	57	47,1%
	20 χρόνια και άνω	15	12,4%
	Δεν απάντησε	2	1,7%
Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα εταιρεία	Λιγότερο από 1 χρόνο	10	8,3%
	1-5 χρόνια	47	38,8%
	6-9 χρόνια	26	21,5%
	10 χρόνια και άνω	37	30,6%
	Δεν απάντησε	1	0,8%

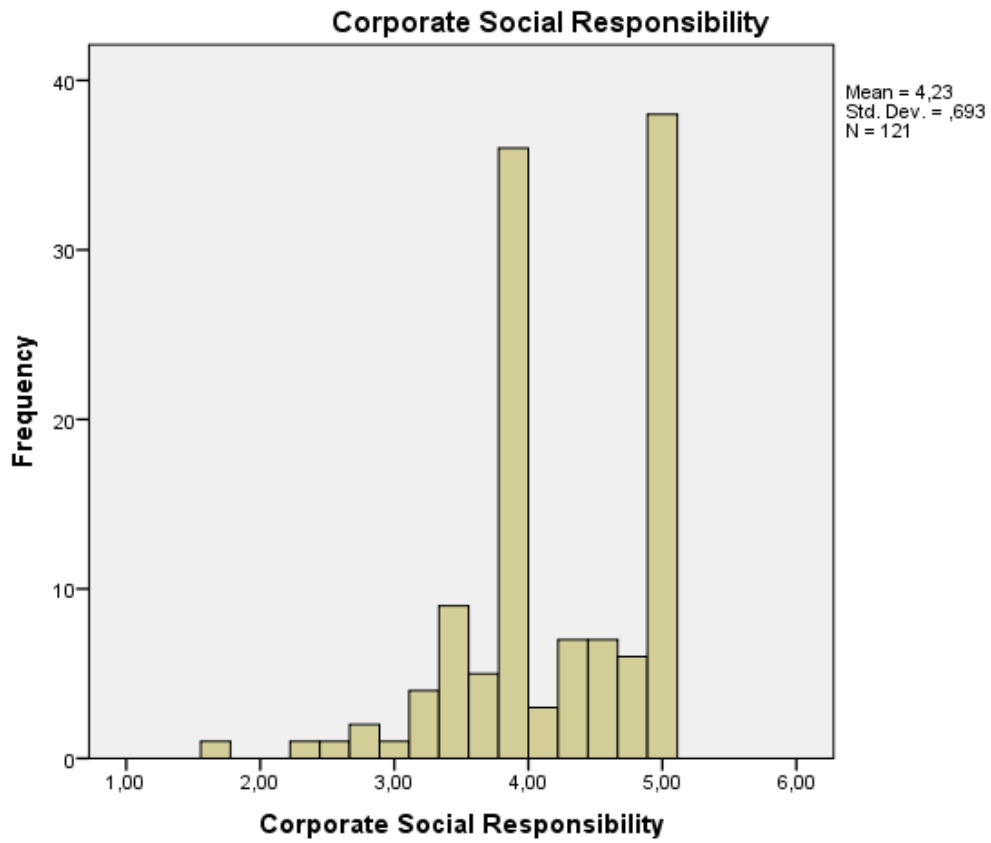
Γ' ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΤΗΣ ΜΑΡΚΑΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΔΟΤΗ



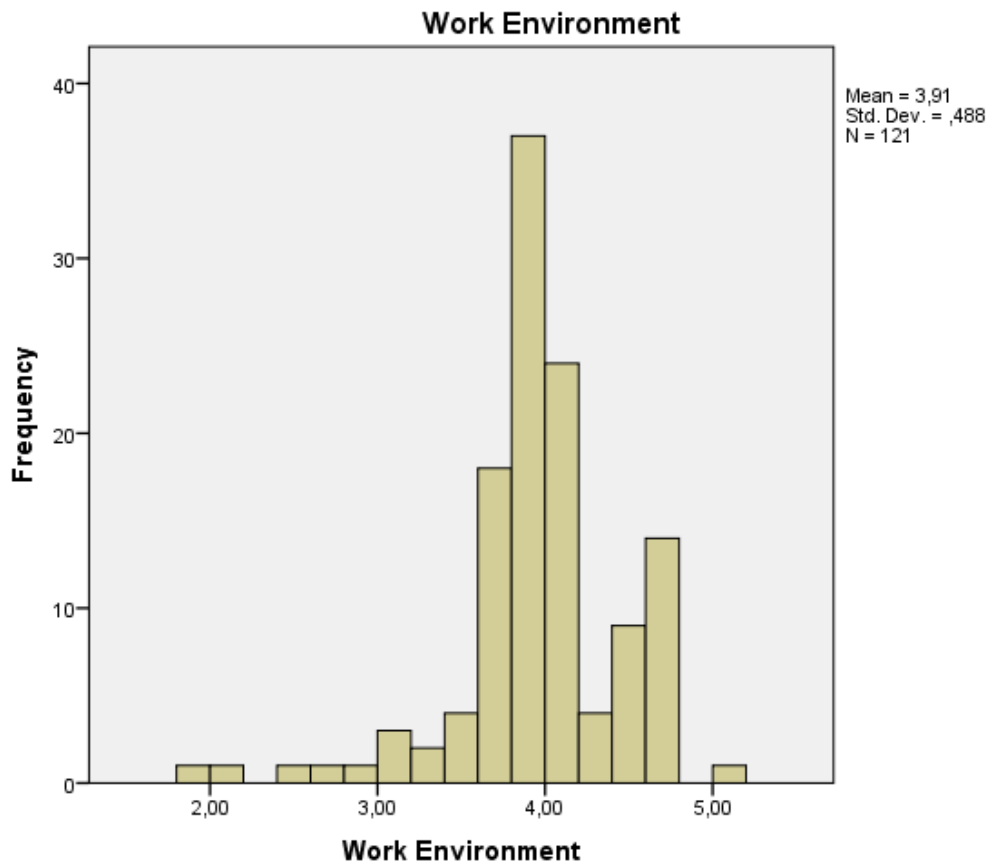
Διάγραμμα 1: Ιστόγραμμα συχνοτήτων της μεταβλητής Work Life Balance (spss)



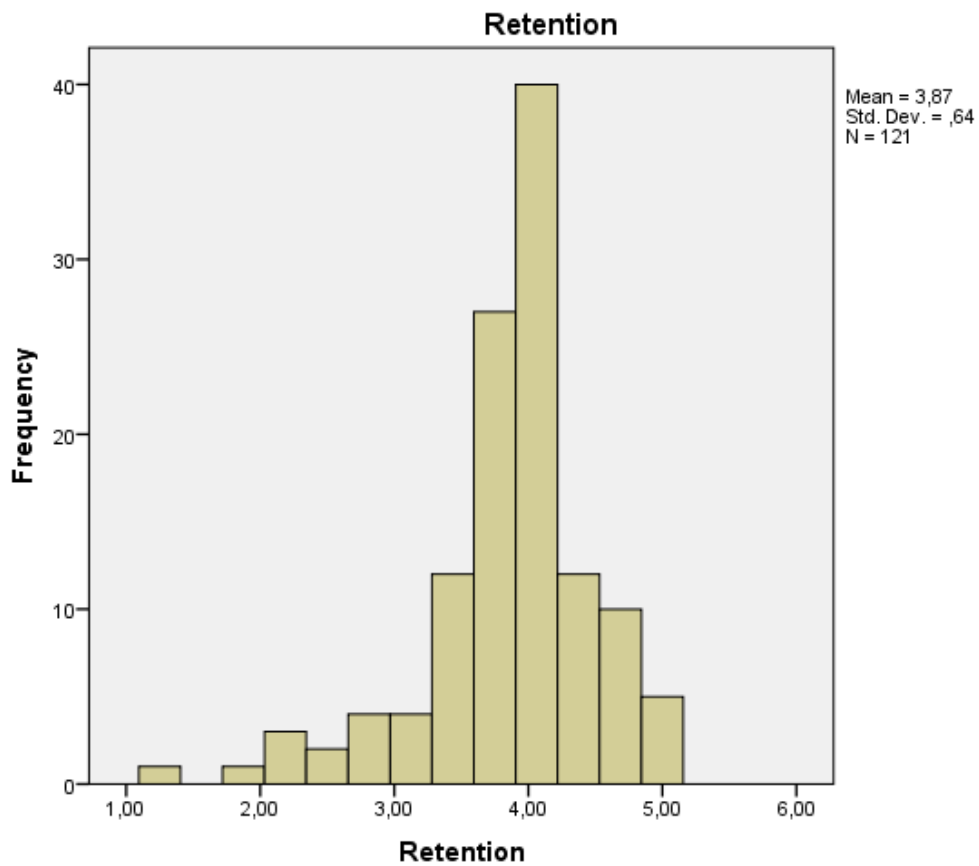
Διάγραμμα 2: Ιστόγραμμα συχνοτήτων της μεταβλητής Training (spss)



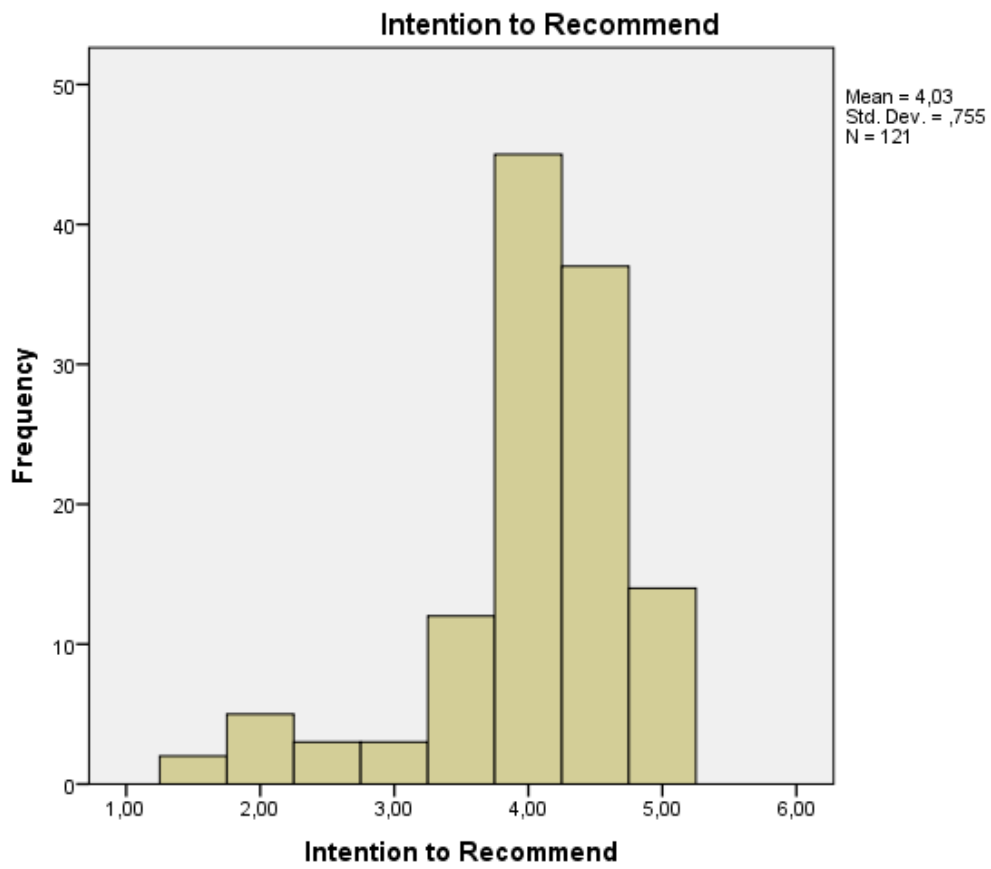
Διάγραμμα 3: Ιστόγραμμα συχνοτήτων της μεταβλητής Corporate Social Responsibility (spss)



Διάγραμμα 4: Ιστόγραμμα συχνοτήτων της μεταβλητής Work Environment (spss)



Διάγραμμα 5: Ιστόγραμμα συχνοτήτων της μεταβλητής retention (spss)



Διάγραμμα 6: Ιστόγραμμα συχνοτήτων της μεταβλητής Intention to Recommend (spss)