



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

ΤΟ EMPLOYER BRANDING ΣΤΗ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ
ΣΤΗ ΣΥΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

του

ΑΓΓΕΛΗ ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΥ - ΜΕΝΕΛΑΟΥ

Επιβλέπων Καθηγητής: κ. Μιχαήλ Δημήτριος

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος στη

Διοίκηση Επιχειρήσεων

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2022

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά, είναι εξαιρετικά σημαντικό για εμένα, να αναφέρω ότι στην παρούσα διπλωματική εργασία είχα την τύχη να ασχοληθώ ενδιαφέρον αλλά και σύγχρονο θέμα σχετικά με την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον υπεύθυνο καθηγητή μου, κ. Μιχαήλ Δημήτριο, για την τιμή που μου έκανε να συνεργαστούμε για την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Τέλος, να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές μου στο μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας για τις γνώσεις που μου προσέφεραν καθ' όλη τη διάρκεια του προγράμματος.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να παρουσιάσει τις βασικές αρχές του Employer Branding και να αποδείξει αν η μάρκα του εργοδότη επηρεάζει θετικά ή αρνητικά την πρόθεση των εργαζομένων να παραμείνουν στην εταιρεία αλλά και την πρόθεση τους να συστήσουν την εταιρεία σε άλλους δυνητικά εργαζομένους

Στο πρώτο κεφάλαιο, το οποίο αποτελείται από τις εισαγωγικές παρατηρήσεις παρουσιάζονται ο σκοπός και η δομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο κεφάλαιο, αποτυπώνονται κάποιες από τις πολλές θεωρητικές προσεγγίσεις αναφορικά με την έννοια του Employer Branding αλλά και τις βασικές μεταβλητές του. Επίσης, παρουσιάζεται η έννοια του εργοδότη επιλογής αλλά και τα πλεονεκτήματα από την ανάπτυξη ορθών πρακτικών Employer Branding για μια εταιρεία.

Στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας, αποτυπώνονται οι μέθοδοι διατήρησης των εργαζομένων και προσεγγίζεται η σχέση τους με το Employer Branding για να δούμε τι σχέση υπάρχει μεταξύ Employer Branding και πρόθεση εργαζομένων για παραμονή.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, προσεγγίζεται η έννοια της πρόθεσης των εργαζομένων για σύσταση του εργοδότη τους αλλά και η σχέση της έννοιας αυτής με το Employer Branding.

Σε ότι έχει να κάνει με το πέμπτο κεφάλαιο της εργασίας, προσεγγίζεται το Employer Branding γνωστής πολυεθνικής εταιρείας και μέσω συνεντεύξεων εργαζομένων της εταιρείας προσπαθούμε να δούμε και στην πράξη αν το Employer Branding επηρεάζει ή όχι την πρόθεση των εργαζομένων για παραμονή αλλά και την πρόθεση των εργαζομένων για σύσταση του εργοδότη τους.

Τέλος, στο έκτο κεφάλαιο διατυπώνονται τα βασικά συμπεράσματα από την παρούσα εργασία και έρευνα αλλά, επίσης, παρουσιάζονται και ορισμένες προτάσεις για μελλοντικές έρευνες πάνω σε θέματα που σχετίζονται με την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και πιο συγκεκριμένα του Employer Branding.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	Εισαγωγή	5
1.1.	Εισαγωγικές Παρατηρήσεις	5
1.2.	Σκοπός της εργασίας	5
1.3.	Δομή της εργασίας	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	Βιβλιογραφική Επισκόπηση	7
2.1.	Εισαγωγή	7
2.2.	Ορισμοί του Employer Branding	7
2.3.	Οι μεταβλητές του Employer Branding	8
2.4.	Πλεονεκτήματα από την αποτελεσματική χρήση του Employer Branding	11
2.5.	Ο εργοδότης επιλογής	12
2.6.	Συμπεράσματα	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	Το Employer Branding & η διατήρηση των εργαζομένων	15
3.1.	Εισαγωγή	15
3.2.	Η αφοσίωση και η διατήρηση των εργαζομένων	15
3.3.	Μέθοδοι διατήρησης των εργαζομένων	17
3.4.	Το Employer Branding & η διατήρηση των εργαζομένων	20
3.5.	Συμπεράσματα	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	Το Employer Branding & η πρόθεση για σύσταση της εταιρείας	25
4.1.	Εισαγωγή	25
4.2.	Η πρόθεση για σύσταση	25
4.3.	Το Employer Branding & η πρόθεση σύστασης της εταιρείας από τους εργαζομένους της	26
4.4.	Συμπεράσματα	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	Μελέτη Περίπτωσης – Case Study	30
5.1.	Εισαγωγή	30
5.2.	Στόχος της έρευνας	31
5.3.	Είδος και δείγμα έρευνας	32
5.4.	Περιορισμοί της έρευνας	33
5.5.	Τα αποτελέσματα της έρευνας	33
5.6.	Συμπεράσματα	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	Συμπεράσματα & Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	40
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		42
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ		48

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Οι συνεχείς μεταβολές στο χώρο των επιχειρήσεων και η αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ τους, οδήγησαν τις εταιρείες στην ανεύρεση νέων μεθόδων για την προσέλκυση και την διατήρηση ικανών στελεχών της αγοράς εργασίας. Οι ανθρώπινοι πόροι, λοιπόν, αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια εταιρεία ώστε να ξεχωρίσει από τις εταιρείες του ανταγωνισμού. Στις μέρες μας, η ανάγκη για ανταγωνιστικότητα είναι επιτακτική για τις επιχειρήσεις και για το λόγο αυτό έστρεψαν το ενδιαφέρον τους στην ανάπτυξη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Σύμφωνα με τους Priem and Butler (2001), η μάρκα του εργοδότη αποτελεί σημαντικό παράγοντα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις αφού η αποτελεσματική χρήση της μπορεί να συντελέσει στην διατήρηση των εργαζομένων αλλά και την αφομοίωση των αξιών της επιχείρησης από τους εργαζομένους.

Μπορεί το Employer Branding (μάρκα του εργοδότη) να αποτελεί σημείο αναφοράς στις μέρες μας για τον κόσμο των επιχειρήσεων, παρόλα αυτά οι ακαδημαϊκές έρευνες για το θέμα αυτό επικεντρώνονται σε θέματα που σχετίζονται με το μάρκετινγκ. Για το λόγο αυτό, επιλέχθηκε ως κεντρικό θέμα έρευνας της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι το Employer Branding και η συσχέτιση του τόσο με την αφοσίωση των εργαζομένων όσο και την πρόθεση τους να συστήσουν την εταιρεία

1.2 Σκοπός της εργασίας

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η κατανόηση της έννοιας του Employer Branding (Μάρκα του Εργοδότη) και η σύνδεση της έννοιας αυτής με την διατήρηση των εργαζομένων αλλά και την προσέλκυση νέων μέσω της σύστασης της εταιρείας από το υπάρχον προσωπικό της.

Με την παρούσα εργασία στοχεύουμε να απαντήσουμε στα ερωτήματα παρακάτω:

- Είναι θετική η επίδραση του Employer Branding σε μια εταιρεία;
- Μπορεί το Employer Branding να επηρεάσει θετικά στην διατήρηση & στην προσέλκυση ικανών στελεχών της αγοράς εργασίας;
- Σε τι βαθμό επηρεάζει το Employer Branding την διατήρηση και την αφοσίωση των εργαζομένων;
- Σε τι βαθμό μπορεί το Employer Branding να οδηγήσει τους εργαζομένους να συστήσουν την εταιρεία στην οποία εργάζονται σε άλλους εργαζομένους;

Η βιβλιογραφική επισκόπηση που θα ακολουθήσει στοχεύει στην καλύτερη κατανόηση της έννοιας του Employer Branding από τον αναγνώστη αλλά και την διερεύνηση του κατά πόσο επηρεάζει η μάρκα του εργοδότη την αφοσίωση των εργαζομένων και την πιθανή σύσταση της εταιρείας σε άλλους εργαζομένους.

Σχετικά με τα παραπάνω ερωτήματα, θα προσπαθήσουμε να λάβουμε απαντήσεις και από στελέχη – εργαζομένους πολυεθνικής εταιρείας που αποτελεί εργοδότη επιλογής, σύμφωνα με τις τελευταίες έρευνες στη χώρα μας.

Βασικό ερώτημα στο οποίο πρέπει να είναι σε θέση να απαντήσει ο αναγνώστης μετά την ανάγνωση της παρούσας εργασίας είναι ο βαθμός που επηρεάζει το Employer Branding στην αφοσίωση των εργαζομένων αλλά και την πιθανή σύστατη της εταιρείας σε άλλα στελέχη της αγοράς.

1.3 Δομή της εργασίας

Η διπλωματική εργασία απαρτίζεται από 6 κεφάλαια, στόχος των οποίων είναι η απάντηση του κεντρικού ερωτήματος της εργασίας, κατά πόσο δηλαδή το Employer Branding επηρεάζει τους εργαζομένους να παραμείνουν ή/και να προτείνουν την εταιρεία στην οποία εργάζονται. Το σύστημα παραπομπών με το οποίο έγινε η συγγραφή της παρούσας εργασίας είναι το Harvard System.

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί γίνεται βιβλιογραφική επισκόπηση σχετικά με το θέμα της εργασίας, την μάρκα του εργοδότη. Παρουσιάζονται, λοιπόν, μελέτες και αναφορές για το Employer Branding στη βιβλιογραφία με σκοπό την κατανόηση της έννοιας αυτής.

Στη συνέχεια, στο τρίτο κεφάλαιο μελετώνται οι μέθοδοι διατήρησης των εργαζομένων και πως σχετίζονται με το Employer Branding

Στο τέταρτο κεφάλαιο της εργασίας, μελετάται η πρόθεση των εργαζομένων για σύσταση και η σχέση της με την μάρκα του εργοδότη.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, προσεγγίζουμε το Employer Branding πολυεθνικής εταιρείας μέσω συνεντεύξεων με εργαζομένους της.

Στο έκτο, παραθέτονται τα συμπεράσματα στα οποία οδηγηθήκαμε από την παρούσα εργασία. Επιπλέον, κλείνοντας το κεφάλαιο αυτό, παρουσιάζονται κάποιες προτάσεις για περαιτέρω έρευνα στο μέλλον σχετικά με θέματα που αφορούν το Employer Branding.

Τέλος, παρουσιάζονται φυσικά αναλυτικά οι βιβλιογραφικές πηγές που χρησιμοποιήθηκαν, σύμφωνα με το σύστημα του Harvard και στο τελευταίο μέρος συγκαταλέγεται και το παράρτημα με τις ερωτήσεις των συνεντεύξεων του Case Study.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται θεωρητικές έννοιες αναφορικά με το Employer Branding με σκοπό την καλύτερη κατανόηση του. Ορίζουμε την μάρκα του εργοδότη, αφού με αυτή θα ασχοληθούμε καθ' όλη τη διάρκεια της παρούσας έρευνας. Επίσης, μέσω της βιβλιογραφικής επισκόπησης παρουσιάζονται οι κύριοι άξονες αλλά και τα οφέλη της μάρκας του εργοδότη. Τέλος, για την καλύτερη κατανόηση της σημασίας του Employer Branding για μια εταιρεία θα διερευνήσουμε τη σχέση του με την έννοια του εργοδότη επιλογής.

2.2 Ορισμοί του Employer Branding

Διάφοροι ερευνητές έχουν προσπαθήσει να προσδιορίσουν την έννοια του Employer Branding και για το λόγο αυτό υπάρχουν διάφοροι ορισμοί για την διοίκηση της μάρκας του εργοδότη.

Το Employer Branding αποτελεί το σύνολο των προσπαθειών μιας εταιρείας για την προώθηση μιας εικόνας που την διαφοροποιεί από τους άλλους εργοδότες τόσο στους εργαζόμενους εντός όσο και στους εργαζομένους άλλως εταιρειών. Αποτελεί, δηλαδή, τις ενέργειες που κάνει μια εταιρεία για να κάνει σαφές στους εργαζομένους της αλλά και στους δυνητικά εργαζομένους της ότι αποτελεί ένα επιθυμητό περιβάλλον για εργασία. (Backhaus and Tikoo, 2004)

Σύμφωνα με τον Edwards (2010), το Employer Branding, δηλαδή η μάρκα του εργοδότη, αφορά την εφαρμογή των κανόνων και των αρχών του μάρκετινγκ στον τομέα των ανθρωπίνων πόρων τόσο για τους υπάρχοντες εργαζομένους όσο και τους μελλοντικούς συνεργάτες της εταιρείας.

Ο Sullivan (2004), απεικονίζει το Employer Branding ως ένα σύνολο από οικονομικά και ψυχολογικά πλεονεκτήματα τα οποία παρέχονται στους εργαζομένους με σκοπό την ταύτιση των πλεονεκτημάτων αυτό με το όνομα της εταιρείας σαν εργοδότη, κάτι που θα οδηγήσει στην προσέλκυση ικανών εργαζομένων.

Ένας άλλον ορισμός αναφέρει ότι, το Employer Branding νοείται ως μια στρατηγική που στοχεύει στην ανάπτυξη και την διαχείριση των αντιλήψεων των εργαζομένων και τον δυνητικών εργαζομένων για κάθε εταιρεία. (Sullivan, 2004)

Σε άλλη βιβλιογραφική αναφορά, το Employer Branding, ορίζεται ως η ανάπτυξη της κουλτούρας και της φιλοσοφίας της εταιρείας και η μετάδοση της στην αγορά εργασίας. Ορίζει, δηλαδή, τη διοίκηση της μάρκας του εργοδότη σαν ένα σύνολο βημάτων που οδηγούν στην οικοδόμηση μιας μοναδικής ταυτότητας για την εταιρείας σαν εργοδότη. (Amber and Barrow, 1996)

Στο σύνολο της βιβλιογραφίας υπάρχει ένας διαχωρισμός της μάρκας του εργοδότη ως εξωτερική και εσωτερική αναλόγως τους εργαζομένους που επηρεάζει.

Η εσωτερική μάρκα του εργοδότη απευθύνεται στους υπάρχοντες εργαζομένους της εταιρείας αλλά και σε όσους έχουν εργαστεί στο παρελθόν στην εταιρεία και έχει στόχο την δέσμευση των ικανών εργαζομένων στην κουλτούρα της εταιρείας αλλά και τη διαδοσή της στην αγορά εργασίας με σκοπό την προσέλκυση νέων ταλέντων. Ορίζεται, αλλιώς, και εσωτερικό μάρκετινγκ. Από την άλλη πλευρά, η εξωτερική μάρκα του εργοδότη περιλαμβάνει διάφορα προγράμματα προσλήψεων και έχει στόχο ενεργά στελέχη της αγοράς εργασίας αλλά και δυνητικούς εργαζομένους, όπως φοιτητές και πτυχιούχους, με στόχο την βελτίωση της εικόνας της εταιρείας ως εργοδότη. (Figurska and Matuska, 2013)

Στην παρούσα εργασία, θα επικεντρωθούμε στο εσωτερικό μάρκετινγκ της εταιρείας αφού στόχος μας είναι να δούμε κατά πόσο επηρεάζει το Employer Branding την διατήρηση των εργαζομένων αλλά και την προσέλκυση νέων μέσω της σύστασης του εργοδότη από του υπάρχοντες εργαζομένους.

Συνοψίζοντας, το Employer Branding πραγματοποιείται την δημιουργία μιας εικόνας για την εταιρεία ως ένα εξαιρετικό περιβάλλον εργασίας για τα διάφορα στελέχη της αγοράς εργασίας. (Ewing et al., 2002)

2.3 Οι μεταβλητές του Employer Branding

Σύμφωνα με τους Tanwar and Prasad (2016), το Employer Branding επηρεάζεται από 4 μεταβλητές. Οι τέσσερις αυτές μεταβλητές, οι οποίες θα μας απασχολήσουν σε όλη την μελέτη, τόσο την βιβλιογραφική όσο και την ποιοτική είναι οι ακόλουθες:

- Το περιβάλλον εργασίας (work environment)
- Η εταιρική κοινωνική ευθύνη (corporate social responsibility),
- Η εξισορρόπηση μεταξύ οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής (work-life balance)
- Η εκπαίδευση των εργαζομένων (employee training).

Παρακάτω θα δούμε αναλυτικά τις μεταβλητές αυτές, έτσι ώστε να μας βοηθήσουν κατανοήσουμε καλύτερα την έννοια του Employer Branding

Το περιβάλλον εργασίας (work environment)

Το μέρος στο οποίο οι εργαζόμενοι εκτελούν τα καθήκοντα τους και ασκούν επαγγελματική δραστηριότητα χαρακτηρίζεται ως περιβάλλον εργασίας. ((Pawirosumarto et al.,2017)

Το περιβάλλον εργασίας αποτελείται από τον χώρο εργασίας, τα εργαλεία και τα υλικά εργασίας, τις επιδράσεις από το εξωτερικό περιβάλλον (πχ. Θόρυβος), και τις σχέσεις με τους συναδέλφους. Από αυτές τις μεταβλητές του περιβάλλοντος εργασίας επηρεάζεται η συμπεριφορά των εργαζομένων. (Kyriakidou and Ozbilgin,2004)

Είναι φυσικό όταν ένας εργαζόμενος βρίσκεται σε ένα ταιριαστό και φιλικό προς αυτόν περιβάλλον απολαμβάνει περισσότερο την δουλειά του και είναι επόμενο να μένει αφοσιωμένος σε αυτό το περιβάλλον εργασίας. Από την άλλη πλευρά, για κάποιον που δεν «κουμπώνει» με το συνολικό περιβάλλον της εργασίας του είναι αναμενόμενη η κακή απόδοση εργασίας και η προσπάθεια για εύρεση άλλου περιβάλλοντος εργασίας. (Westerman and Yamamura, 2007).

Βασικό στοιχείο για την διατήρηση των ικανών στελεχών της εταιρείας αποτελεί η διευκόλυνση τους ώστε να γίνεται η δουλειά τους πιο εύκολη και αυτό μπορεί να συμβεί μέσω της οικοδόμησης ενός ευχάριστου περιβάλλοντος εργασίας. (Menor, 2010)

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη (corporate social responsibility)

Όπως αναφέρει ο Carroll (1979), η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Corporate Social Responsibility) αποτελεί την κοινωνική ευθύνη μιας εταιρείας η οποία περιλαμβάνει τις οικονομικές, τις νομικές αλλά και τις ηθικές προσδοκίες της κοινωνίας ως προς την εταιρεία σε μια δεδομένη χρονική στιγμή (Carroll, 1979).

Όλες οι καταστάσεις όπου η εταιρεία συμμετέχει σε ενέργειες ή δραστηριότητες που συμβάλλουν στην προώθηση του κοινωνικού καλού, πέρα από τα συμφέροντα της συνθέτουν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. (Spiegel, 2001)

Σε νεότερη έρευνα του ο Carroll (2016), χωρίζει την Εταιρική κοινωνική Ευθύνη σε τέσσερις διαφορετικές κατηγορίες, οι οποίες είναι:

- η οικονομική υπευθυνότητα (economic responsibility)
- η νομική υπευθυνότητα (legal responsibility)
- η ηθική υπευθυνότητα (ethical responsibility)
- η φιλανθρωπική υπευθυνότητα (philanthropic responsibility).

Η εξισορρόπηση μεταξύ προσωπικής και εργασιακής ζωής (work-life balance)

Στις μέρες μας, αρκετός λόγος γίνεται για την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής αφού όλοι θέλουν και ψάχνουν τρόπους να εξισορροπήσουν την επαγγελματική τους ζωή με την ευρύτερη έννοια της ποιότητας και της προσωπικής τους ζωής.

Θέσεις εργασίας σε μερική απασχόληση ή θέσεις με ευέλικτα ωράρια εργασίας αποτελούν τρόπους εργασίας ώστε να επιτευχθεί η εξισορρόπηση μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής.

Η εκπαίδευση των εργαζομένων (employee training)

Όλο και συχνότερο είναι το φαινόμενο στις μέρες οι εταιρείες να παρέχουν στους εργαζομένους τους διάφορα προγράμματα κατάρτισης με σκοπό την ανάπτυξη τους. Μέσω των προγραμμάτων κατάρτισης, οι εργαζόμενοι αναπτύσσονται, εξελίσσονται τις δεξιότητες τους και τις ικανότητες τους και μέσω αυτών αναπτύσσεται και εξελίσσεται και ο ίδιο ο οργανισμός. Ουσιαστικά, οι εταιρείες, μέσω των προγραμμάτων

κατάρτισης που παρέχουν στους εργαζομένους τους, επιδιώκουν να επωφεληθούν οι ίδιες αφού αναπτύσσουν τις γνώσεις και τις ικανότητες τους και στη συνέχεια προσφέρουν τις εξελιγμένες υπηρεσίες τους στον οργανισμό. (Ο' Herron and Simonsen, 1995)

Σημαντικό κομμάτι για την πρόσληψη δυνητικών εργαζομένων αλλά και την ανάπτυξη των ήδη υπάρχοντων αποτελεί η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων. (Cable and Graham, 2000).

Βασικός στόχος της εκπαίδευσης των εργαζομένων και κατά συνέπεια των διαφόρων προγραμμάτων κατάρτισης αποτελεί η επίτευξη του στόχου και του σκοπού της εταιρείας αλλά και η ανάπτυξη των εργαζομένων στα πλαίσια πάντα της κουλτούρας της εταιρείας, η οποία θα πρέπει να αποτελεί για την εταιρεία «κινητήρια δύναμη». (Gerbamn, 2000).

Τα προγράμματα που παρέχουν οι εταιρείες στα πλαίσια της ανάπτυξης των εργαζομένων τους οφείλουν να είναι χρήσιμα και αποτελεσματικά και για να συμβαίνει αυτό θα πρέπει να παρέχουν τις κατάλληλες γνώσεις που βοηθούν τους εργαζομένους στα πλαίσια των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων. Επίσης, πέρα από γνώσεις, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να μάθουν να είναι ομαδικοί και να συνεργάζονται, να έχουν κριτική σκέψη και να μπορούν να είναι αποτελεσματικοί στην επίλυση των προβλημάτων. (Kottke, 1999).

Ακόμη, τα προγράμματα ανάπτυξης των εργαζομένων συντελούν στην δημιουργία δέσμευσης των εργαζομένων με την εταιρεία στην οποία εργάζονται (εργασιακή δέσμευση). Με τον όρο εργασιακή δέσμευση, νοείται μια συναισθηματική συμφωνία μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου για πίστη και μακροχρόνια δέσμευση μέσω του κλίματος ασφάλειας και των ευκαιριών για πρόοδο και εξέλιξη. (Feldman, 2000).

Οι μεταβλητές αυτές αποτελούν επίκεντρο της παρούσας διπλωματικής εργασίας και βάσει αυτών των μεταβλητών θα προσπαθήσουμε να αποδείξουμε, τόσο μέσω της βιβλιογραφίας όσο και μέσω του Case Study, κατά πόσο το Employer Branding επηρεάζει την διατήρηση των εργαζομένων αλλά και την πρόθεση των εργαζομένων να συστήσουν την εταιρεία στην οποία εργάζονται.

2.4 Πλεονεκτήματα από την αποτελεσματική χρήση του Employer Branding

Με βάση τα ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν για να επιτευχθεί ο σκοπός της υπάρχουσας εργασίας, θα χωρίσουμε τα πλεονεκτήματα από την αποτελεσματική χρήση του Employer Branding σε δύο κατηγορίες.

Η πρώτη αφορά τα οφέλη με αντίκτυπο εντός της εταιρείας και η δεύτερη με αντίκτυπο εξωτερικά της εταιρείας. Εντός της εταιρείας νοείται η θετική επίδραση στην παραγωγικότητα και στην αφοσίωση των εργαζομένων, ενώ εκτός εταιρείας νοείται στην θετική επίδραση στην προσέλκυση νέων στελεχών από την αγορά εργασίας. (Backhaus and Tiko, 2004)

Ξεκινάμε την ανάλυση των πλεονεκτημάτων, όσον αφορά την προσέλκυση νέων και ικανών στελεχών από την αγορά εργασίας. Το employer branding ακολουθείται από τους λεγόμενους «συσχετισμούς του εργοδότη» (Employer Branding Associations), δηλαδή τα περιγραφικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας για τους καταναλωτές και συσχετίζονται με την τελική αγορά ή την χρήση αυτού του προϊόντος ή αυτής της υπηρεσίας από τους καταναλωτές (Chen, 2001).

Αυτοί οι λεγόμενοι «Employer Branding Associations» σχηματίζουν την τελική «εικόνα του εργοδότη» (Employer Image), δηλαδή όλες τις απόψεις και τις προκαταλήψεις του καταναλωτικού κοινού για την εταιρεία ως εργοδότη (Lievens and Slaughter, 2016).

Σύμφωνα με τους Figurska and Matuska (2013), εσωτερικά, η αποτελεσματική χρήση του Employer Branding, παρέχει τα εξής πλεονεκτήματα:

- η δημιουργία εργασιακής δέσμευσης,
- η μείωση της αποχώρησης των εργαζομένων, -
- οι καλές σχέσεις των εργοδοτών με τους εργαζομένους (τωρινούς και δυνητικούς),
- η αύξηση της διατήρησης και της πίστης των εργαζομένων,
- η μείωση του ποσοστού απουσίας από την εργασία
- η δημιουργία εμπιστοσύνης προς την εταιρεία.

Από την άλλη πλευρά, όσον αφορά τα οφέλη του Employer Branding στο εξωτερικό περιβάλλον οι Figurska and Matuska (2013) αναφέρουν:

- τον μεγαλύτερο αριθμό βιογραφικών στις αιτήσεις εργασίας
- την πιο άμεση και εύκολη πρόσβαση σε υποψήφιους,
- την προσέλκυση νέων ταλέντων,
- το χαμηλότερο κόστος προσλήψεων
- το καλύτερο ταιρίασμα (match) θέσης εργασίας και υποψηφίων.

Σύμφωνα με σχετικά πρόσφατη μελέτη των Clark, Rudolph, Zhdanova, Michel και Baltes (2017), εταιρείες, οι οποίες παρέχουν στους εργαζομένους τους ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, δυνατότητες για αναγνώριση, ευελιξία και η ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής, παρουσιάζουν αύξηση στην απόδοση των εργαζομένων και, επιπλέον, ενισχύεται στο σύνολο της η εργασιακή εμπειρία.

2.5 Ο εργοδότης επιλογής

Αρχικά, είναι βέβαιο ότι, κάθε εταιρεία, ανεξαρτήτως μεγέθους, μικρή ή μεγάλη, θα επιθυμούσε να αναδειχθεί ως εργοδότης επιλογής. Παρακάτω παραθέτουμε τον ορισμό του χαρακτηρισμού μιας εταιρείας ως «εργοδότη επιλογής» για να κατανοήσουμε καλύτερα για ποιο λόγο κάθε εταιρεία επιθυμεί να είναι εργοδότης επιλογής.

Με τον όρο «εργοδότης επιλογής» νοείται μια εταιρεία των οποίων τα χαρακτηριστικά ως εργοδότη διαφοροποιούνται από εκείνη των ανταγωνιστών της. (Figurska and Matuska, 2013). Με απλά λόγια, μια εταιρεία «εργοδότης επιλογής» αποτελεί ένα μέρος στο οποίο οι εργαζόμενοι θέλουν να εργάζονται. (Armstrong, 2006)

Σύμφωνα με τους Lenaghan and Eisner (2006), το Employer Branding συνδέεται στενά με την καθιέρωση της εταιρείας σαν εργοδότη επιλογής, καθώς είναι, ουσιαστικά, μια στρατηγική, η οποία βοηθά στην προσέλκυση και στη διατήρηση εξειδικευμένων ταλέντων. Το Employer Branding περιλαμβάνει την ανάπτυξη των εργαζομένων εντός και εκτός της επιχείρησης πράγμα που καθιστά σαφές γιατί μια εταιρεία μπορεί να χαρακτηριστεί εργοδότης επιλογής.

2.6. Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας, το Employer Branding χαρακτηρίζεται σαν ένα από τα πιο πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία μιας εταιρείας και ως εκ τούτου η διοίκηση της μάρκας του εργοδότη αποτελεί βασική δραστηριότητα για πολλές εταιρείες (Backhaus and Tikoo, 2004). Αρκετοί μελετητές, όπως ο Aaker (1991), αναφέρουν ότι τα εμπορικά σήματα και το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελούν σημαντικά για την εταιρεία περιουσιακά στοιχεία ενώ οι Sutherland, Torricelli and Karg (2002) αναφέρουν ότι η ανάπτυξη

αυτών των άυλων περιουσιακών στοιχείων είναι για τα στελέχη της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και, συγκεκριμένα, για τα στελέχη του Employer Branding καθήκον και υποχρέωση

Επι πρόσθετα, συνοψίζοντας, οι εταιρείες με ισχυρά αναπτυγμένες διοικήσεις ανθρωπίνων πόρων και πρακτικές Employer Branding μπορούν:

- να μειώσουν το κόστος απόκτησης εργαζομένων
 - να βελτιώσουν τις σχέσεις με τους εργαζομένους
 - να αυξήσουν τη διατήρηση και την αφοσίωση των εργαζομένων
- (βλ. Sokro, 2012)

Τέλος, οι εταιρείες προσπαθούν να καθιερωθούν, μέσω της ανάπτυξης των πρακτικών των εκάστοτε Διευθύνσεων Ανθρώπινου Δυναμικού που ασχολείται με το Employer Branding, να αποτελέσουν στην αγορά εργοδότης επιλογής. Δηλαδή να διαφοροποιούνται έναντι των ανταγωνιστών και να προτιμώνται από τα στελέχη της αγοράς εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΤΟ EMPLOYER BRANDING & Η ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σύμφωνα με παλαιότερες έρευνες των Amber and Barrow (1996), η μάρκα του εργοδότη μπορεί να οριστεί και σαν «ένα ολοκληρωμένο πακέτο οικονομικών και ψυχολογικών παροχών οι οποίες προέρχονται κυριώς από την εργασία του ανθρώπου και ταυτίζονται, ουσιαστικά, με τον εργοδότη».

Στο παρόν κεφάλαιο, θα παρουσιάσουμε μέσω της βιβλιογραφίας την αφοσίωση των εργαζομένων και θα επικεντρωθούμε στις μεθόδους των επιχειρήσεων να την επιτύχουν.

Επι πρόσθετα, θα δούμε πως συνδέεται το Employer Branding με την διατήρηση των εργαζομένων και στοχεύουμε να καταλήξουμε σε συμπεράσματα σχετικά με το αν αυτή η σχέση είναι θετική ή αρνητική.

3.2. Η ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΚΑΙ Η ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Σύμφωνα με τους Benttencourt, Gwinner and Meuter (2001), όταν μιλάμε για αφοσίωση των εργαζομένων εννοούμε την συμπεριφορά των εργαζομένων που χαρακτηρίζεται από πίστη ως προς την εταιρεία. Εργαζόμενοι αφοσιωμένοι στην εταιρεία τους έχουν την τάση να προωθούν την εικόνα, τον σκοπό και τα συμφέροντα της εταιρείας στην οποία εργάζονται σε άλλα άτομα εκτός της εταιρείας.

Με έρευνα τους οι Mowday, Porter και Steers (1979) κατέληξαν σε τρία βασικά συμπεράσματα σχετικά με την αφοσίωση των εργαζομένων. Αυτά είναι:

- η αφοσίωση των εργαζομένων είναι η ισχυρή πίστη των εργαζομένων στην εταιρεία τους και συνοδεύεται με την αποδοχή του σκοπού, των αξιών αλλά και των στόχων της εταιρείας.
- η αφοσίωση των εργαζομένων σχετίζεται με την προθυμία των εργαζομένων να καταβάλουν σοβαρές προσπάθειες για την εταιρεία και, συνεπώς, να βελτιώνουν συνεχώς την ποιότητα της εργασίας τους.

- η αφοσίωση των εργαζομένων ενισχύει την επιθυμία των εργαζομένων να συνεχίσουν να είναι μέλη της εταιρείας και να συνεχίσουν να εργάζονται σε αυτή.

Επι πρόσθετα, σε νεότερη έρευνα των Hassan et al. (2013), ως βασικότερους παράγοντες που οδηγούν στην ικανοποίηση των εργαζομένων και, κατά συνέπεια, στην ενίσχυση της αφοσίωσης των εργαζομένων αναφέρουν:

- τις υψηλές αμοιβές των εργαζομένων,
- την εξέλιξη και την ανάπτυξη των εργαζομένων μέσω της εκπαίδευσης
- τα ανεπτυγμένα και ισχυρά συστήματα αξιολόγησης που συμβάλλουν στην δίκαιη εξέλιξη του εργαζομένου εντός της εταιρείας.

Επίσης, υπάρχει σημαντική σύνδεση της αφοσίωσης των εργαζομένων με την ικανοποίηση των εργαζομένων. Η ικανοποίηση ενός εργαζομένου συνδέεται άμεσα με την πίστη και την αφοσίωση του εργαζομένου. Άρα, παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων είναι παράγοντες που πολύ πιθανόν να επηρεάζουν και την οργανωσιακή δέσμευση του εργαζομένου. Τέτοιοι παράγοντες είναι οι συνθήκες και το περιβάλλον εργασίας, οι αμοιβές, η αναγνώριση και η ανάπτυξη του εργαζομένου, η εκπαίδευση του εργαζομένου και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. (Turkyilmaz et al., 2011)

Για τις περισσότερες εταιρείες, στις μέρες μας, οι εταιρείες προσπαθούν συνεχώς μέσω διάφορων πρακτικών να ενισχύουν και να βελτιώνουν συνεχώς την ικανοποίηση των εργαζομένων με στόχο την οργανωσιακή τους πίστη και δέσμευση. Τέτοιες πρακτικές που έχουν διαπιστωθεί σε βάθος χρόνου είναι τα μπόνους και οι πρόσθετες παροχές, οι ανταγωνιστικές αμοιβές, η προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη του εργαζομένου, τα εκπαιδευτικά προγράμματα κατάρτισης των εργαζομένων, τα προγράμματα αξιολόγησης και η παροχή ανατροφοδότησης (feedback) στον εργαζόμενο. (Eskildsen and Nussler, 2000)

Επίσης, σημαντικό για την συνεχή βελτίωση αυτών των πρακτικών και, συνεπώς, της ικανοποίησης των εργαζομένων είναι η αποτελεσματικότητα του Employer Branding, το οποίο ενισχύει την εταιρεία σε τομείς όπως οι προσλήψεις, η πίστη και οι αφοσίωση των εργαζομένων καθώς και η διαφοροποίηση από άλλους εργοδότες του άμεσου ή/και του ανταγωνισμού. (Russell and Brannan, 2016).

3.3. ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Πρώτα από όλα, η διατήρηση των εργαζομένων, στις μέρες μας, αποτελεί ιδιαιτέρως σημαντική πρόκληση για τις εταιρίες και, συγκεκριμένα, για τα στελέχη της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων τους. (Tanwar and Prasad, 2016). Η διατήρηση των ικανών εργαζομένων, πέρα από πρόκληση, αποτελεί και πρωταρχικό μέλημα για τις εταιρείες, αφού η αντικατάστη ενός εργαζομένου, και ειδικά ενός ικανού, είναι απαιτητική και δαπανηρή διαδικασία και για αυτό είναι σημαντική η ανάπτυξη μεθόδων διατήρησης των εργαζομένων. (Hausknecht et al., 2009)

Επίσης, οι μέθοδοι διατήρησης των εργαζομένων αποτελούν σημαντικό παράγοντα τόσο για τους εργαζομένους όσο και για τις ίδιες τις εταιρείες αφού λόγω της παγκοσμιοποίησης είναι εύκολο για έναν εργαζόμενο να αλλάζει συχνά εργασία. (DeVos and Meganck, 2008). Η εφαρμογή των μεθόδων διατήρησης των εργαζομένων θα πρέπει να ισχύει καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου απασχόλησης κάθε εργαζομένου. Σαν κύκλο απασχόλησης του κάθε εργαζομένου σε μια εταιρεία εννοούμε την περίοδο από την επιλογή και την πρόσληψη του εργαζομένου και καθ' όλη τη διάρκεια της παραμονή του εργαζομένου στην επιχείρηση.

Οι παράγοντες, οι οποίοι συμβάλουν αποτελεσματικά στην διατήρηση των εργαζομένων και οι διοικήσεις ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να προσπαθούν να βελτιώνουν συνεχώς είναι:

- η σωστή επιλογή και η αποτελεσματική πρόσληψη προσωπικού
- οι αμοιβές και οι λοιπές παροχές
- η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού
- οι συνθήκες εργασίας (Allen et al., 2010)

Σύμφωνα με τον Ramlall (2004), συνοπτικά, οι πρακτικές που συμβάλουν στην διατήρηση των εργαζομένων, και θα πρέπει οι εταιρείες να βελτιώνουν συνεχώς για να καταφέρουν να διατηρήσουν τα ικανά και ταλαντούχα στελέχη που εργάζονται στην εταιρεία τους, είναι οι παρακάτω:

- Η περιγραφή θέσης εργασίας (Job Analysis)
- Η διαδικασία πρόσληψης και επιλογής (Recruitment & Selection)
- Οι ανταμοιβές και οι λοιπές παροχές (Compensation & Benefits)
- Ο σχεδιασμός καριέρας και η ανάπτυξη (Career planning & Development)
- Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του εργαζομένου (Training & Development)
- Η αποτελεσματική εποπτεία και η διοίκηση (Effective Supervision & Management)
- Η διοίκηση ποικιλομορφίας και η λήψη πρωτοβουλιών (Diversity management & initiatives)
- Οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας (Flexible Work Arrangements)
- Οι εξωτερικές Συνεντεύξεις (Exit Interviews)

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στοχεύει και επικεντρώνεται στη διατήρηση, κυρίως, των ικανών εργαζομένων, δηλαδή όλων αυτών που συμβάλλουν και ενισχύουν στην επιτυχία της εταιρείας. (Buenger, 2006)

Στη συνέχεια, θα εστιάσουμε στους 4 παράγοντες οι οποίοι είναι σημαντικοί για μια εταιρεία και θα πρέπει συνεχώς να βελτιώνουν για την διατήρηση των εργαζομένων.

1. η σωστή επιλογή και η αποτελεσματική πρόσληψη προσωπικού

Αρχικά, όπως αναφέρει Taylor (2012), ένας εργαζόμενος που ταιριάζει στο προφίλ της θέσης εργασίας για την οποία έχει προσληφθεί είναι πιθανόν να είναι ικανοποιημένος με την δουλειά του και κατ'έκταση να παραμείνει μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.

Σύμφωνα με τον Patimah (2015), ένα αποτελεσματικό σύστημα προσλήψεων συμβάλει θετικά στην οργανωσιακή δέσμευση, στην παραγωγικότητα, στην ποιότητα της εργασίας και στην απόδοση των εργαζομένων. Ακόμη, αν το σύστημα προσλήψεν μιας εταιρείας είναι αποτελεσματικό αλλά και δίκαιο, σύμφωνα με τους Janjua and Gulzar (2014), επιδρά σε πολύ μεγάλο βαθμό στη διατήρηση των εργαζομένων. Πολλές φορές το ποσοστό των αποχωρήσεων των εργαζομένων σε μια εταιρεία οδηγείται σε αύξηση λόγω του αναποτελεσματικού συστήματος προσλήψεων και των «κακών» προσλήψεων (Abbasi et al., 2000).

Σύμφωνα με τον Taylor (2002), τα στελέχη της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων φέρουν σημαντική ευθύνη όταν κάνουν μια «κακή» πρόσληψη και για τον λόγο αυτό θα πρέπει να είναι ικανά να κάνουν την κατάλληλη επιλογή, δηλαδή να επιλέξουν το κατάλληλο άτομο για την κατάλληλη θέση εργασίας. Τα στελέχη που ασχολούνται με την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων με σκοπό να μειώσουν ή και να ελαχιστοποιήσουν τα ποσοστά αποχώρηση από την εταιρεία θα πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη σημασία και βαρύτητα στις διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής εργαζομένων.

2. οι αμοιβές και οι λοιπές παροχές

Με τον όρο ανταμοιβή νοείται κάτι που προσφέρει η επιχείρηση στο προσωπικό της ως ανταπόδοση της εργασίας και της απόδοσής τους και πως αυτή η ανταπόδοση είναι επιθυμητή από το σύνολο των εργαζομένων (Agarwal, 1998).

Η ανταμοιβή είναι σημαντική επειδή δίνει την εντύπωση στους εργαζομένους ότι υπάρχει μια αλληλοεκτίμηση μεταξύ τους.

Σύμφωνα με μελέτες, υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ ανταμοιβών και διατήρησης (Chew and Girardi, 2008). Σε παλαιότερη έρευνα τους οι Trenor et al. (1997), κατέληξαν ότι με την οποιαδήποτε αύξηση των ανταμοιβών δημιουργούνται

αρνητικές επιρροές στο ποσοστό των αποχωρήσεων των εργαζομένων από μια εταιρεία.

Αυτό συμβαίνει, κυρίως, γιατί λέγεται ότι η ανταμοιβή δημιουργεί στον εργαζόμενο την εντύπωση ότι υπάρχει μεταξύ αυτού και της εταιρείας στην οποία εργάζεται αλληλοεκτίμηση. Σύμφωνα με αυτό, μελέτες μιλούν και για την επιρροή της ανταμοιβής στην ψυχολογία του ατόμου. Άρα, η ανταμοιβή και, συγκεκριμένα, η λήψη χρημάτων επηρεάζει τον εργαζόμενο σε ψυχολογικό, οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο (Abbasi et al., 2000).

Οι χρηματικές αμοιβές έχουν άμεση σχέση με τη διατήρηση των εργαζομένων, αφού όλοι οι εργαζόμενοι επιθυμούν να λαμβάνουν δίκαιες αμοιβές για την εργασία που καταβάλλουν και αποχωρούν όταν λάβουν μια επαγγελματική πρόταση με καλύτερες οικονομικές απολαβές (Porter and Steers, 1973). Για τον λόγο αυτό, αλλά και λόγω του νόμου της ζήτησης και της προσφοράς, ο Taylor (2002), επίσης, αναφέρει ότι εταιρείες, οι οποίες προσφέρουν χαμηλότερες ανταμοιβές είναι βέβαιο ότι μακροπρόθεσμα θα οδηγηθούν σε έλλειψη προσωπικού αφού το εργατικό τους δυναμικό θα επιλέξει να παρέχει τις υπηρεσίες του σε εταιρείες που θα τους παρέχουν υψηλότερη ανταμοιβή.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχει μελέτη των Griffeth, Hom and Gartner (2000) που αναφέρει ότι οι ανταμοιβές και κατ' επέκταση η ικανοποίηση των εργαζομένων από αυτές δεν επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό στην διατήρηση των εργαζομένων αφού εργαζόμενος που δεν είναι ικανοποιημένος από την δουλειά του δεν θα παραμείνει σε αυτή μόνο και μόνο λόγω των αμοιβών του.

Σε πρόσφατη μελέτη τους, οι Moroko and Uncles (2009), αναφέρουν ότι μπορεί η ανταμοιβή να είναι σημαντική αλλά δεν αρκεί για την διατήρηση των εργαζομένων. Αυτό συμβαίνει, λόγω των λοιπών παροχών που δίνουν πλέον οι εταιρείες στο προσωπικό τους. Στόχος του Employer Branding είναι και θα πρέπει να είναι η διαφοροποίηση της εταιρείας από τους ανταγωνιστές και αυτό θα πρέπει να συμβαίνει και με τις ανταμοιβές και λοιπές παροχές. Μερικά παραδείγματα είναι η προώθηση και η ανέλιξη των εργαζομένων εντός της εταιρείας, η ευελιξία του ωραρίου, το περιβάλλον εργασίας, η εκπαίδευση των εργαζομένων.

3. η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού

Πρώτα απ' όλα, η συνεχής εκπαίδευση και η ανάπτυξη μέσω των προγραμμάτων κατάρτισης, είναι βέβαιο ότι θα οδηγήσουν σε αύξηση της ελκυστικότητας της μάρκας του εργοδότη και θα βοηθήσουν στην αύξηση της εργασιακής πίστης και δέσμευσης (Barrow and Mosley, 2011)

Σύμφωνα με τους Chhabra and Mishra (2008), οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να παραμένουν μεγαλύτερα χρονικά διαστήματα στην εργασία τους όταν νιώθουν και θεωρούν ότι ανταπόσσονται τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο.

Επίσης, οι ευκαιρίες ανάπτυξης που παρέχει μια εταιρεία είναι πιθανό να ενισχύσουν τη πίστη και τη διατήρηση του προσωπικού αφού οι εργαζόμενοι θα παραμείνουν εάν αισθάνονται ότι οι αμοιβές τους είναι δίκαιες για την εργασία που καταβάλουν. (Porter and Steers, 1973)

4. οι συνθήκες εργασίας

Σύμφωνα με τους Barrow and Mosley (2011), η ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις συνθήκες εργασίας. Τι είναι όμως οι συνθήκες εργασίας;

Σύμφωνα με τον Hytter (2007), οι συνθήκες εργασίας αποτελούν, ουσιαστικά, ολόκληρο το σύνολο των αλληλεπιδράσεων σε ένα περιβάλλον εργασίας. Σε αυτό το σύνολο αλληλεπιδράσεων συμπεριλαμβάνεται τόσο το φυσικό όσο και το ψυχολογικό και το κοινωνικό περιβάλλον αλλά και οι ανάγκες που διέπουν την ψυχοσύνθεση του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά.

Όπως αναφέρουν οι Abbasi et al. (2000), αυξάνονται τα ποσοστά παραιτήσεων και αποχωρήσεων όταν οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι από την εταιρεία στην οποία εργάζονται και όταν και το ίδιο το περιβάλλον εργασίας δεν τους ενθαρρύνει και οι συνθήκες εργασίας δεν τους ευνοούν.

Τέλος, αναφερόμενοι σε συνθήκες εργασίας που ευνοούν τον εργαζόμενο και τις επιθυμίες του, οι Richman et al. (2008), αναφέρουν ότι η ευέλικτη εργασία και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε αύξηση του ποσοστού διατήρησης των εργαζομένων.

3.4 TO EMPLOYER BRANDING & Η ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Θα ξεκινήσουμε την μελέτη μας ερευνώντας με ποιο τρόπο επηρεάζει το Employer Branding την πρόθεση των εργαζομένων να δεσμευτούν επαγγελματικά με μια εταιρεία.

Πρώτα απ'όλα, είναι πολύ σημαντικό, λόγω των αυξανόμενων ελλείψεων σε ικανούς και ταλαντούχους εργαζόμενους, με τις οποίες είναι αντιμέτωπες οι εταιρείες τα τελευταία χρόνια στην αγορά εργασίας, είναι σημαντικό να έχουν την ικανότητα και τη δυνατότητα να προσελκύουν, να προσλαμβάνουν αλλά και να κρατάνε μαζί τους τα ικανά talέντα. Επι πρόσθετα, μέσω του Employer Branding μια εταιρεία μπορεί

να βελτιώσει την απόδοση της σε διάφορους τομείς όπως η πρόσληψη, η διατήρηση των ικανών εργαζομένων και η οργανωσιακή τους δέσμευση αλλά και τη βοηθάει να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της στην αγορά εργασίας. (Chhabra and Sharma, 2014).

Επι πρόσθετα, σύμφωνα με τον Sokro (2012), το Employer Branding δύναται να χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις που οι εταιρείες επιθυμούν να διαφοροποιηθούν έναντι των ανταγωνιστικών εταιρειών της αγοράς εργασίας με βασικό σκοπό την πίστη και την αφοσίωση των εργαζομένων. Αυτό το πετυχαίνει χρησιμοποιώντας αποτελεσματικές και δυναμικές πρακτικές προσλήψεων, οργανωσιακής δέσμευσης και, συνεπώς, διατήρησης των εργαζομένων.

Στη συνέχεια, θα δούμε πως οι 4 παράγοντες που συμβάλουν στην διατήρηση των εργαζομένων σχετίζονται με την πρόθεση παραμονής των εργαζομένων.

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

Πολλοί ερευνητές προσπάθησαν να ανακαλύψουν πως σχετίζεται η ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής με την πρόθεση των εργαζομένων να παραμείνουν στην εταιρεία ή τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται.

Σύμφωνα με μελέτες, η ισορροπία της εργασιακής και της προσωπικής ζωής ορίζεται ως η δυνατότητα ενός ατόμου να εξισορροπήσει τους ρυθμούς ζωής στην καθημερινότητα του συνδυάζοντας την εργασία του με διάφορες άλλες δραστηριότητες, υποχρεώσεις αλλά και τις προσωπικές του φιλοδοξίες. (Kim et al., 2010)

Σύμφωνα με τους Martin et al. (2005), όταν μια εταιρεία χρησιμοποιεί πρακτικές εξισορρόπησης εργασιακής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων τους βοηθούν στην ενίσχυση της ικανοποίησης των εργαζομένων τους. Αυτό είναι βέβαιο ότι θα ενισχύσει, επιπλέον, την ποιότητα της καθημερινής ζωής των εργαζομένων τους και θα ενισχύσει το αίσθημα της δέσμευσης με την επιχείρηση ή τον οργανισμό.

Συμπερασματικά, ο εργαζόμενος παρακινείται, μέσω των πρακτικών που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για να συμβάλλουν στην εξισορρόπηση της προσωπικής και επαγγελματικής ζωής των εργαζομένων, να δεσμευτεί στην εταιρεία. Άρα, υπάρχει θετική σχέση μεταξύ ισορροπίας επαγγελματικής ζωής και πρόθεσης των εργαζομένων για παραμονή στην εταιρεία που εργάζονται.

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

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, η ικανότητα των επιχειρήσεων να επενδύουν στην εκπαίδευση και στην κατάρτιση των εργαζομένων τους αποτελεί ιδιαίτερη επιτυχία για τις επιχειρήσεις αυτές.

Οι πιο σημαντικοί λόγοι για τους οποίους θεωρείται ιδιαίτερη ικανότητα για τις επιχειρήσεις να επενδύουν στην εκπαίδευση των εργαζομένων είναι οι παρακάτω:

- Η εταιρεία μπορεί να παρακινήσει το προσωπικό της τόσο για την ποιότητα της εργασίας τους όσο και για την αφοσίωση στην εταιρεία.
- Επίσης, η εταιρεία μπορεί να συμβάλει στην οργανωσιακή δέσμευση και την πίστη των εργαζομένων προς την εταιρεία στην οποία εργάζονται.
- Τέλος, η εταιρεία ακόμη μπορεί να δημιουργήσει πολλά κίνητρα στους εργαζομένους της, ιδιαιτέρως αυτούς με φιλοδοξίες και αυτούς που επιθυμούν να εξελιχθούν, για την ενίσχυση της πρόθεσης των εργαζομένων να συνεχίσουν να εργάζονται στην εταιρεία. (Chen, 2014)

Επι πρόσθετα, εκπαίδευση δημιουργεί στον εργαζόμενο το αίσθημα ότι η εταιρεία στην οποία εργάζονται ενδιαφέρεται για αυτούς. Για το λόγο αυτό, η εκπαίδευση και η κατάρτιση των εργαζομένων ενισχύει σε σημαντικό βαθμό τη διατήρησή τους και την πίστη τους και, ταυτόχρονα, οδηγεί σε μείωση του ποσοστού αποχώρισης. (Hassan et al., 2013)

Συμπερασματικά, η εκπαίδευση και τα προγράμματα κατάρτισης των εργαζομένων μπορεί να συμβάλει θετικά και να αυξήσει την πρόθεση των εργαζομένων για παραμονή στην εταιρεία στην οποία εργάζονται.

- Το περιβάλλον εργασίας και η πρόθεση παραμονής των εργαζομένων

Σίγουρα, το περιβάλλον εργασίας αποτελεί για κάθε εργαζόμενο σημαντικό παράγοντα που σχετίζεται με την ικανοποίηση από την εργασία του. Ένας εργαζόμενος σε ένα ιδανικό για αυτόν περιβάλλον εργασίας, συνήθως, είναι πιο απίθανο να αποχωρήσει από την εργασία του.

Όπως αναφέρουν σε μελέτη τους οι Zeytinoglu et al. (2005), το εργασιακό περιβάλλον είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντας, παράγοντας ζωτικής σημασίας όπως το χαρακτηρίζουν, που επηρεάζει τη διατήρηση των εργαζομένων και το ποσοστό αποχωρήσεων από μια εταιρεία.

Σύμφωνα με μελέτες, οι εταιρείες, οι οποίες έχουν την δυνατότητα να προσφέρουν στο προσωπικό τους τις ιδανικές συνθήκες ενός εργασιακού περιβάλλοντος, οδηγούν τόσο τα επίπεδα κινήτρου όσο και την οργανωσιακή δέσμευση του προσωπικού τους σε αύξηση. Επι πρόσθετα, αποκτούν την δυνατότητα να αυξήσουν την ικανοποίηση

των εργαζομένων τους και, συνεπώς, την πρόθεση παραμονής τους στην εταιρεία. Με τον τρόπο αυτό, μειώνουν σημαντικά και τα ποσοστά αποχωρήσεων εργαζομένων τους. (Wells and Thelen, 2002)

Συμπερασματικά, είναι εύκολο να αναλογιστούμε ότι εταιρείες με ιδανικά περιβάλλοντα εργασίας αυξάνουν την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων τους. Άρα, υπάρχει θετική σχέση μεταξύ εργασιακού περιβάλλοντος και πρόθεση παραμονής των εργαζομένων στην εταιρεία.

- Η εταιρική κοινωνική ευθύνη και η πρόθεση παραμονής των εργαζομένων

Η έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης αποτελεί έννοια με μεγάλη σημασία στις μέρες μας για όλες τις επιχειρήσεις και του οργανισμούς και αυτό καθιστά σαφές ότι όλες οι εταιρείες προσπαθούν να αναδείξουν πρόσωπο εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Αφού η εταιρική κοινωνική ευθύνη παίζει σημαντικό ρόλο στην λειτουργία μιας επιχείρησης, είναι αναμενόμενο πολλοί εργαζόμενοι να επιλέγουν να εργαστούν σε εταιρείες ευαισθητοποιημένες με υψηλό αίσθημα ευθύνης προς το κοινωνικό σύνολο.

Σε πρόσφατη έρευνα τους οι Carlini et al. (2019), αναφέρουν ότι μια εταιρεία, συνιφασμένη με την έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, μπορεί να επηρεάζει τους εργαζομένους της ως προς την οργανωσιακή τους αφοσίωση και συνεπώς και ως προς την πίστη και τη διατήρηση των εργαζομένων στην επιχείρηση.

Συνεπώς, μέσω της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης η εταιρεία μπορεί να επιτύχει μια ουσιαστική επαφή και σχέση της εταιρείας με το κοινωνικό σύνολο αλλά, επίσης, και να στοχεύσει σε αύξηση της αίσθησης των εργαζομένων ότι ανήκουν στον οργανισμό και συνεπώς και στην αφοσίωση τους. (Aguilera et al., 2007)

Συμπερασματικά, αυξάνεται η τάση των εργαζομένων για παραμονή στην εκάστοτε εταιρεία μέσω της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Άρα, η εταιρική κοινωνική ευθύνη παρουσιάζει θετική σχέση με την πρόθεση παραμονής των εργαζομένων στην εταιρεία.

Κλείνοντας την παρούσα ενότητα του κεφαλαίου αυτού, είναι βέβαιο ότι, αφού υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των 4 αυτών παραγόντων του Employer Branding με την πρόθεση των εργαζομένων για παραμονή, θα υπάρχει και θετική σχέση μεταξύ του Employer Branding και της πρόθεση των εργαζομένων για παραμονή.

3.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η πίστη και η αφοσίωση των εργαζομένων αποτελεί την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων στην εταιρεία τους και σχετίζεται με την προθυμία τους να καταβάλουν σοβαρές προσπάθειες για την εταιρεία και να βελτιώνουν συνεχώς την ποιότητα της εργασίας τους.

Συνεπώς, είναι επόμενο ότι οι παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων, είναι παράγοντες που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζουν και την οργανωσιακή δέσμευση του εργαζομένου.

Λόγω της παγκοσμιοποίησης που έχει καταστήσει εύκολη την αλλαγή θέσεων στον ιδιωτικό τομέα, η διατήρηση των ικανών εργαζομένων αποτελεί πρόκληση και πρωταρχικό μέλημα για τις εταιρείες. Αυτό συμβαίνει, καθώς, η αντικατάστη ενός ικανού εργαζομένου είναι μια αρκετά απαιτητική αλλά και δαπανηρή διαδικασία και για αυτό είναι σημαντική η ανάπτυξη μεθόδων διατήρησης των εργαζομένων. (Hausknecht et al., 2009)

Τέλος, καταλήξαμε σε 4 υποθέσεις τις οποίες θα προσπαθήσουμε να αποδείξουμε και στο Case Study της εργασίας:

- Η εξισορροπηση προσωπικής & εργασιακής ζωής επηρεάζει την πρόθεση των εργαζομένων για παραμονή
- Η εκπαίδευση των εργαζομένων επηρεάζει την πρόθεση των εργαζομένων για παραμονή
- Το περιβάλλον εργασίας επηρεάζει την πρόθεση των εργαζομένων για παραμονή
- Η εταιρική κοινωνική ευθύνη επηρεάζει την πρόθεση των εργαζομένων για παραμονή

Συνεπώς, αφού υπάρχει σχέση των τεσσάρων αυτών μεταβλητών με την πρόθεση των εργαζομένων για παραμονή, υπάρχει θετική σχέση και του Employer Branding με την πρόθεση των εργαζομένων για παραμονή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΤΟ EMPLOYER BRANDING & Η ΠΡΟΘΕΣΗ ΓΙΑ ΣΥΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το Employer Branding είναι, ουσιαστικά, η εφαρμογή των κανόνων της μάρκας του εργοδότη από τα διάφορα στελέχη της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων.

Με λίγα λόγια, μπορούμε να αναφέρουμε ότι η μάρκα του εργοδότη προσφέρει στον κάθε εργαζόμενο διάφορες οικονομικές αλλά και ψυχολογικές παροχές οι οποίες δεν επηρεάζουν μόνο την διατήρηση των εργαζομένων αλλά και την πρόθεση τους να συστήσουν την εταιρεία τους σε άλλους δυνητικά εργαζόμενους.

Σε αυτό το κεφάλαιο, λοιπόν, θα εξηγήσουμε τον όρο της «πρόθεσης για σύστασης» αλλά και τους παράγοντες που συμβάλλουν στην απόφαση και την προθυμία των εργαζομένων να προτείνουν της εταιρεία στην οποία εργάζονται σε γνωστούς, φίλους και άλλα ικανά στελέχη της αγοράς εργασίας.

Με το παρόν κεφάλαιο, θα προσπαθήσουμε να καταλήξουμε σε συμπεράσματα σχετικά με το πόσο το Employer Branding επηρεάζει είτε θετικά είτε αρνητικά την πρόθεση των εργαζομένων για σύσταση της εταιρείας στην οποία εργάζονται σε άλλους δυνητικά εργαζόμενους για την εταιρεία.

4.2. Η ΠΡΟΘΕΣΗ ΓΙΑ ΣΥΣΤΑΣΗ

Το Employer Branding δεν έχει άμεση σχέση, μόνο με την διατήρηση των ικανών εργαζομένων στο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρεία, αλλά έχει, επιπλέον, στόχο να προσελκύσει άλλους ικανούς εργαζομένους μέσω της διάδοσης πληροφοριών σε κάθε εργαζόμενο -υφιστάμενο και δυνητικό- σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία διαχειρίζεται τους εργαζομένους της.

Σε έρευνα τους οι Chea and Luo (2008) παρουσιάζουν την πρόθεση για σύσταση σαν μια μεταβλητή, η οποία επηρεάζει την πίστη και την αφοσίωση ενός εργαζομένου. Η μεταβλητή αυτή αποτελεί μια αντίδραση που προέρχεται από την συμπεριφορά των εργαζομένων και εκδηλώνει την προθυμία των εργαζομένων να συνεχίσουν να

υποστηρίζουν και να προσφέρουν στην εταιρεία που εργάζονται. Αναφέρουν, επίσης, ότι αν ένας εργαζόμενος δέχεται θετικές επιρροές και έχει θετικό αντίκτυπο από την εργασία του τότε είναι πιο πιθανό να αποφασίσει να προτείνει την εταιρεία του σε άλλα άτομα.

Ακόμη, ένας εργαζόμενος, ο οποίο είναι πρόθυμος να συνεχίζει να εργάζεται σε μία εταιρεία ή σε έναν οργανισμό είναι πιθανό να θελήσει να συστήσει την εταιρεία του και σε άλλους δυνητικά εργαζομένους για την εταιρεία. (Budiardjo et al., 2017)

Η πίστη και αφοσίωση των εργαζομένων στην εταιρεία, καθώς και η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελούν παράγοντες που μπορούν να συντελέσουν στην προώθηση της εταιρείας από τους ίδιους τους εργαζομένους της. (Li and Liu, 2011). Οι ίδιοι ερευνητές, αναφέρουν ότι όσο περισσότερα έχει κερδίσει ένας εργαζόμενος από την εταιρεία του τόσο πιο ικανοποιημένος είναι και κατά συνέπεια τόσο πιο πιθανό είναι να διαδώσει την καλή φήμη της εταιρείας του από στόμα σε στόμα.

Κλείνοντας, αξίζει να αναφέρουμε ότι σε πολλές έρευνες συνδέεται η πρόθεση για σύσταση με την πρόθεση για παραμονή στην εταιρεία. Αυτό συμβαίνει γιατί η δέσμευση των εργαζομένων και, ουσιαστικά, η πρόθεση τους για παραμονή συνεπάγεται εξωτερικήυση των πλεονεκτημάτων της εταιρείας. Με τον τρόπο αυτό, δηλαδή μέσω της εξωτερικήυσης αυτής και αφού η πρόθεση ενός υπονήφιου να αιτηθεί σε μία θέση εργασίας βασίζεται στην αντίληψη του αιτούντος για το πόσο ελκυστικός είναι ο εργοδότης, εμμέσως ο υπάρχων εργαζόμενος συστήνει την εταιρεία του στον δυνητικά εργαζόμενο. (Greening and Turban, 2000).

4.3. ΤΟ EMPLOYER BRANDING & Η ΠΡΟΘΕΣΗ ΣΥΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΤΗΣ

Σειρά έχει τώρα, να εξετάσουμε τη σχέση του Employer Branding με την πρόθεση των εργαζομένων να συστήσουν την εταιρεία στην οποία εργάζονται σε άλλους.

Πρώτα απ' όλα, είναι γνωστό ότι στις μέρες μας, όλες οι μεγάλες εταιρείες παγκόσμια ξοδεύουν πόρους στις διαδικασίες πρόσληψης. Οι πόροι αυτοί δεν είναι μόνο οικονομικοί αλλά είναι και ο χρόνος (εργατοώρες) που ξοδεύουν τα στελέχη με τις διαδικασίες των προσλήψεων.

Πέρα από τις κλασσικές μεθόδους διάδοσης των νέων αιτήσεων για μια θέση εργασίας (π.χ. Job Sites, Διαφημίσεις, κα.), πολλές εταιρείες για εξοικονόμηση πόρων βασίζουν την διάδοση πληροφοριών για πρόσληψη στη διάδοση από στόμα σε στόμα (Van Hoyer et al., 2016). Βασικότερη πηγή διάδοσης από στόμα σε στόμα είναι η

σύσταση της εταιρείας από τους εργαζομένους της σε άλλους δυνητικά εργαζομένους από την αγορά εργασίας.

Πολλές φορές από την εικόνα του εργοδότη επηρεάζεται και η πρόθεση των εργαζομένων να συστήσουν τον εργοδότη τους σε άλλους (Van Hove, 2008). Ωστόσο, πολλές φορές τόσο για τους καταναλωτές όσο και για τους ίδιους τους εργαζομένους η εικόνα του εργοδότη ταυτίζεται με την έννοια της μάρκας του εργοδότη.

Το κεφάλαιο συνεχίζεται με την διεύρυνση της σχέσης των 4 παραγόντων του Employer Branding, οι οποίοι συμβάλουν στην διατήρηση των εργαζομένων, με την πρόθεση σύστασης της εταιρείας από τους ίδιους τους εργαζομένους της. Για να καταλήξουμε σε συμπεράσματα χρησιμοποιήσαμε τις βιβλιογραφικές αναφορές που χρησιμοποιήθηκαν για την διεύρυνση της σχέσης τους με την πρόθεση των εργαζομένων για παραμονή.

- Η ισορροπία προσωπικής - εργασιακής ζωής και η σχέση της με την πρόθεση σύστασης του εργοδότη από τους εργαζομένους του.

Σύμφωνα με τους Kim et al. (2010), ορίσαμε, και προηγουμένως, την ισορροπία της εργασιακής και της προσωπικής ζωής ως την ικανότητα ενός ατόμου να εξισορροπεί ανάμεσα στην εργασία του και όλες τις άλλες προσωπικές δραστηριότητες, υποχρεώσεις και φιλοδοξίες.

Επι πρόσθετα, κάθε εργαζόμενος θα ήθελε, μακρόπρόθεσμα, να δουλεύει σε μια εταιρεία, η οποία να τον βοηθά να το πετυχαίνει το παραπάνω, η εξισορρόπηση εργασιακής προσωπικής ζωής βελτιώνει την ικανοποίηση ενός εργαζομένου. (Martin et al., 2005). Ένας εργαζόμενος, ο οποίος είναι ικανοποιημένος από την εργασία του είναι πιθανό να συστήσει την εργασία του σε άλλους εργαζομένους που πιθανόν δεν είναι τόσο ευχαριστημένοι από την εργασία τους και θα μπορούσαν μελλοντικά να αλλάξουν εργοδότη.

Συμπερασματικά, υποθέτουμε ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ ισορροπίας επαγγελματικής -προσωπικής ζωής και πρόθεσης των εργαζομένων για σύσταση της εταιρείας στην οποία εργάζονται.

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

Στις μέρες μας, είναι σημαντικό μια εταιρεία να προσπαθεί να εξελίξει τους εργαζομένους της μέσω εκπαιδεύσεων, αφού ενισχύεται η αίσθηση των εργαζομένων ότι είναι αναγκαίοι για την εταιρεία και αυξάνεται και η οργανωσιακή δέσμευση. (Hassan et al., 2013)

Ακόμη, για εργαζομένους με φιλοδοξίες και ανάγκη και επιθυμία για εξέλιξη, κινητοποιούνται, μέσω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, αυξάνεται η πίστη τους προς την εταιρεία με συνέπεια να βελτιώνεται η ποιότητα της εργασίας τους, η πρόθεση τους για παραμονή στην εταιρεία αλλά και η πρόθεση τους να συστήσουν την εταιρεία σε άλλα στελέχη της αγοράς εργασίας. (Chen, 2014)

Συμπερασματικά, η εκπαίδευση και τα προγράμματα κατάρτισης των εργαζομένων μπορούν να ενισχύσουν την πρόθεση των εργαζομένων να συστήσουν την επιχείρηση στην οποία εργάζονται σε άλλους ικανούς εργαζομένους.

- Το περιβάλλον εργασίας και η πρόθεση παραμονής των εργαζομένων

Σύμφωνα με τους Zeytinoglu et al. (2005), εξαιρετικά σημαντικός παράγοντας, τόσο για την ικανοποίηση όσο και για την παραμονή ενός εργαζομένου στην εταιρεία ή στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται, δεν είναι άλλος από το περιβάλλον εργασίας. Εργαζόμενοι σε ιδανικά περιβάλλοντα εργασίας εργάζονται με περισσότερη ευχαρίστηση και, κατά συνέπεια, είναι πιθανό να συστήσουν τον εργοδότη τους σε εργαζομένους που εργάζονται σε περιβάλλοντα που δεν είναι το ίδιο ιδανικά για αυτούς.

Συμπερασματικά, καταλήγουμε στην υπόθεση ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ ενός ιδανικού περιβάλλοντος εργασίας με την πρόθεση των εργαζομένων να προτείνουν σε άλλους εργαζομένους την εταιρεία στην οποία εργάζονται.

- Η εταιρική κοινωνική ευθύνη και η πρόθεση παραμονής των εργαζομένων

Αρχικά, για πολλούς εργαζομένους, είναι σημαντικός παράγοντας να εργάζονται σε μια εταιρεία, που πέρα από τα βασικά χαρακτηριστικά ενός καλού εργοδότη, να διέπονται και από πρακτικές και κανόνες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Οι εταιρείες βασίζουν την ενίσχυση του Employer Branding μέσω της ενίσχυσης της εικόνας της εταιρικής τους ευθύνης, με σκοπό να βελτιώσουν την συνολική τους εικόνα, να προσελκύσουν δυνητικούς εργαζομένους αλλά και να διασφαλίσουν την συνέπεια τους στους υπάρχοντες εργαζομένους τους (Carlini et al.,2019). Επι πρόσθετα, ενισχύεται, παράλληλα, και η αίσθηση των εργαζομένων ότι ανήκουν και αποτελούν σημαντικό κομμάτι της εταιρείας. (Aguilera et al., 2007)

Καταλήγουμε, λοιπόν, στην υπόθεση ότι επιχειρήσεις ή οργανισμοί με πρόσωπο κοινωνικής ευθύνης θα μπορούσαν να αποτελέσουν εταιρείες υπόδειγμα για τα στελέχη της αγοράς εργασίας και τους ίδιους τους εργαζομένους τους και, κατά συνέπεια, οι εργαζόμενοι να συστήσουν αυτές τις εταιρείες σε άλλους εργαζομένους.

Κλείνοντας αυτή την ενότητα, συμπεραίνουμε ότι οι τέσσερις μεταβλητές του Employer Branding παρουσιάζουν θετική σχέση με την πρόθεση των εργαζομένων να συστήσουν την εταιρεία στην οποία εργάζονται σε άλλους εργαζομένους από το σύνολο της αγοράς εργασίας.

4.4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Πρώτα απ' όλα, η βιβλιογραφία αναφέρει ότι εργαζόμενοι οι οποίοι είναι αφοσιωμένοι στην εταιρεία τους, έχουν την τάση να προωθούν την εικόνα, τον σκοπό και τα συμφέροντα της εταιρείας στην οποία εργάζονται σε άλλα άτομα εκτός της εταιρείας.

Επι πρόσθετα, ένας εργαζόμενος, ο οποίος είναι ικανοποιημένος από την εταιρεία του και, συνεπώς, πρόθυμος να συνεχίζει να εργάζεται στην εταιρεία αυτή είναι πιθανό να θελήσει να συστήσει την εταιρεία του και σε άλλους δυνητικά εργαζομένους για την εταιρεία. (Budiardjo et al.,2017)

Όταν ένας εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος και νιώθει κομμάτι της εταιρείας είναι βέβαιο ότι εξωτερικεύει τα πλεονεκτήματα που διαφοροποιούν την εταιρεία του σε άλλους εργαζομένους άλλων εταιρειών. Για το λόγο αυτό, είδαμε σε διάφορες έρευνες, να γίνεται άμεσα ή έμμεσα σύνδεση της πρόθεσης για σύσταση με την πρόθεση των εργαζομένων για παραμονή στην εταιρεία.

Τέλος, καταλήξαμε σε 4 υποθέσεις τις οποίες θα προσπαθήσουμε να αποδείξουμε και στο Case Study της εργασίας:

- Η εξισορροπηση προσωπικής & εργασιακής ζωής επηρεάζει την πρόθεση των εργαζομένων για σύσταση του εργοδότη τους.
- Η εκπαίδευση των εργαζομένων επηρεάζει την πρόθεση των εργαζομένων για σύσταση του εργοδότη τους.
- Το περιβάλλον εργασίας επηρεάζει την πρόθεση των εργαζομένων για σύσταση του εργοδότη τους.
- Η εταιρική κοινωνική ευθύνη επηρεάζει την πρόθεση των εργαζομένων για σύσταση του εργοδότη τους.

Συνεπώς, αφού υπάρχει σχέση των τεσσάρων αυτών μεταβλητών με την πρόθεση των εργαζομένων για σύσταση, υπάρχει και σχέση του Employer Branding με την πρόθεση των εργαζομένων για παραμονή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ – CASE STUDY

5.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Πρώτα απ' όλα, με αφορμή έναν προβληματισμό η ερευνητική διαδικασία έχει στόχο να απαντήσει σε κάποια ερευνητικά ερωτήματα. Ένας ερευνητής είναι υπεύθυνος να σχεδιάσει τη μεθοδολογία, με τρόπο τέτοιο που να ακολουθεί τον αρχικό προβληματισμό του, και σε συνάρτηση με το υπό εξέταση πεδίο έρευνας και το ερευνητικό θέματα του (Saunders et al., 1997).

Με απλά λόγια, η μεθοδολογία έρευνας γίνεται για την καλύτερη κατανόηση της ερευνητικής διαδικασίας και με σκοπό να απαντήσει:

- Πώς θα σχεδιαστεί μια έρευνα.
- Πώς θα πραγματοποιηθεί μία έρευνα.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία, η έρευνα που θα ακολουθήσει είναι ποιοτική.

Οι ποιοτικές διπλωματικές δεν έχουν σκοπό να μετρήσουν τη συχνότητα και τα ποσοστά εμφάνισης των διάφορων παραγόντων, αλλά προσπαθούν να ερμηνεύσουν και να αναλύσουν τους λόγους εμφάνισης των παραγόντων αυτών (Lincoln & Guba, 1985).

Τα δεδομένα που συλλέγονται στις ποιοτικές έρευνες μπορούν να προέλθουν από συνεντεύξεις, παρατηρήσεις, ιστορίες, μελέτες περίπτωσης, προσωπικές εμπειρίες, εξομολογήσεις & ιστορίες ζωής και οπτικοακουστικό υλικό. (Carson et al., 2001).

Όπως αναφέρουν σε μελέτη τους οι Saunders et al. (1997), οι τεχνικές μέθοδοι με τις οποίες διεξάγονται οι ποιοτικές έρευνες είναι οι παρακάτω:

- ❖ Συνεντεύξεις βάθους.
- ❖ Ημι-δομημένες συνεντεύξεις.
- ❖ Δομημένες συνεντεύξεις.
- ❖ Ομάδες Εστίασης και Ομαδικές Συνεντεύξεις.
- ❖ Προβολικές Τεχνικές.
- ❖ Μελέτες Περίπτωσης.
- ❖ Συμμετοχική Παρατήρηση.

Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκε η τεχνική των δομημένων συνεντεύξεων.

Λόγω διαφόρων συνθηκών όλες οι έρευνες υπόκεινται σε διάφορους περιορισμούς αλλά και κάποιες αδυναμίες. Τις περισσότερες φορές, οι βασικές αδυναμίες μίας έρευνας αφορούν: (University of Southern California, 2016).

- την μέθοδο της δειγματοληψίας,
- την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος,
- το μέγεθος του δείγματος
- την ακρίβεια ανάλυσης των δεδομένων.
- με την έλλειψη επαρκών μελετών για το υπό εξέταση θέμα,
- με την πρόσβαση σε συγκεκριμένα δεδομένα ή πληροφορίες
- με την ευκολία προσέγγισης του δείγματος και τον βαθμό ανταπόκρισης (responsiveness rate) (University of Southern California, 2016).

Με αφετηρία της 4 μεταβλητές του Employer Branding, και αφού εξετάσουμε τη σχέση τους με την οργανωσιακή δέσμευση θα μπορέσουμε να καταλήξουμε σε συμπεράσματα σχετικά και με την σχέση του Employer Branding με την πρόθεση για παραμονή και την πρόθεση για σύσταση. Αυτό, ουσιαστικά, που κάναμε και στην βιβλιογραφική έρευνα της παρούσας μελέτης.

5.2. ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Οι διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες σήμερα στο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον, οι αυξανόμενες απαιτήσεις της αγοράς εργασίας παγκοσμίως, αλλά και η ανάγκη για προσαρμογή στα νέα τεχνολογικά δεδομένα, απαιτούν τη συνεχή εξέλιξη των Διευθύνσεων Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες εταιρείες και την ανάγκη ανεύρεσης νέων πρακτικών.

Όλα αυτά έχουν δημιουργήσει την τάση για την ανάπτυξη των εργαζομένων και την επένδυση για την ικανοποίηση τους αφού οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί έχουν αντιληφθεί ότι η ανταγωνιστικότητα τους βασίζεται, σε μεγάλο βαθμό, στο ανθρώπινο δυναμικό τους. Για το λόγο αυτό, οι εταιρείες επενδύουν συνεχώς στην ανάπτυξη του Employer Branding.

Ο κύριος στόχος της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας ήταν να εξετάσει κατά πόσο το Employer Branding συμβάλει στην πρόθεση των εργαζομένων για παραμονή στην εταιρεία αλλά και την πρόθεση των εργαζομένων για σύσταση της εταιρείας σε άλλους δυνητικά εργαζομένους.

Θα προσπαθήσουμε, λοιπόν, μέσω των συνεντεύξεων να δούμε κατά πόσο οι 4 υποθέσεις στις οποίες καταλήξαμε μέσω της βιβλιογραφικής επισκόπησης ισχύουν στην περίπτωση μεγάλης εταιρείας λιανεμπορίου.

5.3. ΕΙΔΟΣ ΚΑΙ ΔΕΙΓΜΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Για την διερεύνηση του θέματος, που πραγματευόμαστε στην παρούσα διπλωματική εργασία, διενεργήθηκε ποιοτική έρευνα με τη χρήση της μεθόδου των συνεντεύξεων εργαζομένων και στελεχών πολυεθνικής εταιρείας. Συνεπώς, σχεδιάστηκε ένας οδηγός συνέντευξης, ο οποίος υπάρχει στο παράρτημα της παρούσας εργασίας, από τον οποίο αντλούνται πληροφορίες σχετικά με τις ερωτήσεις που έγιναν για να καταλήξουμε σε συμπεράσματα και επιβεβαίωση ή όχι των υποθέσεων μας.

Το δείγμα αποτελείται από 3 εργαζομένους γνωστής πολυεθνικής εταιρείας που δραστηριοποιείται στον κλάδο του λιανεμπορίου και με βοήθησαν σημαντικά με τις συνεντεύξεις τους.

Οι εργαζόμενοι είναι διαφορετικών βαθμίδων και διαφορετικού τομέα απασχόλησης, οι οποίοι για λόγους προστασίας των προσωπικών δεδομένων θα παραμείνουν ανώνυμοι. Οι τομείς απασχόλησης των εργαζομένων της πολυεθνικής εταιρείας που συμμετείχαν στην έρευνα είναι οι παρακάτω:

- ❖ Εργαζόμενος Α υπάλληλος γραφείου τομέα πωλήσεων
- ❖ Εργαζόμενος Β υπάλληλος γραφείου τομέα αγορών
- ❖ Εργαζόμενος Γ υπάλληλος καταστήματος (πωλητής – ταμίας)

Πρόσφατα, η εταιρεία ανακηρύχθηκε κορυφαίος εργοδότης και για το 2022 στην Ελλάδα από τον διεθνή οργανισμό Top Employers Institute, ο οποίος πιστοποιεί τις εταιρείες οι οποίες διακρίνονται για το περιβάλλον εργασίας & τις συνθήκες εργασίας που προσφέρουν. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας του διεθνούς οργανισμού, η εταιρεία διακρίνεται για την ομαδικότητα της, το φιλικό περιβάλλον της, τις δυνατότητες εκπαίδευσης που παρέχει, τις ίσες ευκαιρίες αλλά και τις δυνατότητες εξέλιξης που προσφέρει στους εργαζομένους της. Επι πρόσθετα, ο εργαζόμενος ανταμείβεται κάθε λεπτό που εργάζεται μες στη μέρα αλλά και με υψηλότερες αμοιβές σε σχέση με άλλες εταιρείες. Όλα τα παραπάνω, σύμφωνα με τον οργανισμό, κάνουν τους εργαζομένους να νιώθουν ασφάλεια και σιγουριά για την επαγγελματική τους πορεία

Όλα τα παραπάνω θα προσπαθήσουμε να τα επιβεβαιώσουμε μέσα από τις συνεντεύξεις μας με τους τρεις εργαζομένους και να καταλήξουμε σε συμπεράσματα σχετικά με το αντικείμενο της έρευνας.

5.4. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΈΡΕΥΝΑΣ

Στην παρούσα ενότητα θα αναφέρουμε τους περιορισμούς που αντιμετωπίσαμε κατά την εκπόνηση της παρούσας μελέτης.

Πρώτα απ' όλα, ο κυριότερος περιορισμός της έρευνας εστιάζεται στο μέγεθος του δείγματος. Το δείγμα μας αποτελείται από μόλις 3 εργαζομένους. Παρόλα αυτά, στην παρούσα φάση εκπονήθηκε μια ποιοτική μελέτη και καλό θα ήταν στο μέλλον να γίνει μια ποσοτική έρευνα με περισσότερα άτομα – εργαζομένους.

Επίσης, τίθεται ζήτημα με την ομοιομορφία της θέσης εργασίας του δείγματος της έρευνας. Αφού, θα μπορούσε να μοιραστεί στο δείγμα και να είναι 50% υπάλληλη γραφείου και 50% υπάλληλοι σε καταστήματα της εταιρείας.

Επι πρόσθετα, το δείγμα θα μπορούσε να αποτελείται και από εργαζομένους σε άλλα τμήματα της εταιρείας ώστε να διερευνηθεί το σύνολο της εταιρείας. Αυτό οφείλεται, κατά κύριο λόγο, στην αδυναμία πρόσβασης σε όλα τα τμήματα λόγω της έλλειψης χρόνου των εργαζομένων σε μια πολυεθνική εταιρεία με απαιτητικούς ρυθμούς εργασίας.

Ακόμη, πολύ σημαντικός περιορισμός αποτέλεσε και η πανδημία, που δυστυχώς βιώνουμε τα τελευταία δύο χρόνια, όχι μόνο στην χώρα μας αλλά και παγκοσμίως, και, όπως είναι κατανοητό δεν μπορούσαν οι συνεντεύξεις να γίνουν δια ζώσης. Οπότε, χωρίς να είναι εφικτή η προσωπική επαφή συνεντευκτική και συνεντευξιαζόμενου είναι αντιληπτή η δυσκολία διεκπαιρέωσης των συνεντεύξεων.

Τέλος, αντιμετωπίστηκε και έλλειψη μεγάλου πλήθους επιστημονικών άρθρων στη διεθνή επιστημονική βιβλιογραφία για τη μελέτη της πρόθεσης για σύστασης του εργοδότη και για το λόγο αυτό επικεντρωθήκαμε, βιβλιογραφικά τουλάχιστον, κυρίως, στην αφοσίωση και οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων.

5.5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Οι συνεντεύξεις που διενεργήθηκαν ήταν βασισμένες σε μια συγκεκριμένη δομή και αποτελούνταν από ερωτήσεις, οι οποίες ταξινομούνται σε τέσσερις κατηγορίες για την επιβεβαίωση ή μη των υποθέσεων στις οποίες καταλήξαμε μέσα από τη βιβλιογραφική επισκόπηση.

Κύριοι άξονες των ερωτήσεων ήταν, λοιπόν, οι βασικές μας υποθέσεις, δηλαδή:

Η ισορροπία προσωπικής - εργασιακής ζωής έχει θετική σχέση με την πρόθεση των εργαζομένων για παραμονή αλλά και για σύσταση της εταιρείας

Η εκπαίδευση των εργαζομένων έχει θετική σχέση με την πρόθεση των εργαζομένων για παραμονή αλλά και για σύσταση της εταιρείας

Το περιβάλλον εργασίας έχει θετική σχέση με την πρόθεση των εργαζομένων για παραμονή αλλά και για σύσταση της εταιρείας

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη έχει θετική σχέση με την πρόθεση των εργαζομένων για παραμονή αλλά και για σύσταση της εταιρείας

Αναλυτικά, τα βασικά αποτελέσματα της έρευνας, έπειτα από τις συνεντεύξεις:

Η ισορροπία προσωπικής & εργασιακής ζωής.

- Και για τους τρεις εργαζομένους είναι πολύ σημαντική η ύπαρξη ισορροπίας μεταξύ προσωπικής και εργασιακής ζωής.
- Η εργαζόμενη σαν υπάλληλος καταστήματος δηλώνει ότι έχει επιλέξει να εργάζεται σε αυτή τη θέση (θέση μερικής απασχόλησης) καθώς έχει πιο ευέλικτο πρόγραμμα και μπορεί να ισορροπεί τη ζωή της μεταξύ δουλειάς και οικογένειας. Όμως, οι αμοιβές είναι αρκετά υψηλές για μια θέση μερικής απασχόλησης.
- Η εργαζόμενη στο κατάστημα μας είπε πόσο σημαντική ήταν η στήριξη & ο σεβασμός της εταιρείας κατά τη διάρκεια της εγκυμοσύνης αλλά και της γέννησης του παιδιού της.
- Οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι με τις αποδοχές τους, καθώς ο μισθός τους παρέχει μια άνεση στη προσωπική τους ζωή παρά τις δυσκολίες της εποχής.
- Στα αρνητικά καταγράφεται οι πολλές ώρες εργασίας ανα περιόδους, τονίζοντας, όμως, ότι οι εργαζόμενοι αμείβονται για κάθε λεπτό εργασίας τους.

Η εκπαίδευση των εργαζομένων

- Από το Job Description στην αγγελία οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι θα υπάρχει πρόγραμμα εκπαίδευσης
- Και οι τρεις εργαζόμενοι έλαβαν την πρώτη μέρα στη δουλειά αναλυτικά το πρόγραμμα εκπαίδευσης τους
- Εκπαίδευση όχι μόνο στα καθήκοντα της θέσης εργασίας αλλά και στο σύνολο της φιλοσοφίας και της κουλτούρας της εξεταζόμενης εταιρείας. Έτσι, οι εργαζόμενοι ένιωσαν από την αρχή ότι οι εταιρεία θέλει να επενδύσει πάνω τους αυξάνοντας το αίσθημα ασφαλείας και την εργασιακή τους ικανοποίηση
- Συνεχής ανατροφοδότηση με τον προοιστάμενο αλλά και ετήσια αξιολόγηση με σκοπό την περαιτέρω εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων.

- Εκπαίδευση και στα Soft Skills. Ο εργαζόμενος νιώθει ότι η εταιρεία επιθυμεί να τον εξελίξει και σε προσωπικό επίπεδο. Η πρόθεση για παραμονή και σύσταση αυξάνεται.

Το περιβάλλον εργασίας

- Σύγχρονο περιβάλλον εργασίας με όλα τα τεχνολογικά μέσα τόσο στα καταστήματα όσο και στα γραφεία.
- Οργανωμένο περιβάλλον εργασίας που συμβάλλει στην οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων.
- Ομαδικότητα και φιλικότητα αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος της εταιρείας και για τους τρεις εργαζομένους αυτό είναι εξαιρετικά σημαντικό.
- Στα αρνητικά καταγράφεται ο ανταγωνισμός που υπάρχει πολλές φορές μεταξύ εργαζομένων καθώς σε ένα περιβάλλον μιας πολυεθνικής με χιλιάδες εργαζομένους όλοι επιθυμούν να εξελιχθούν και να ανελιχθούν
- Τήρηση των νόμων που διέπουν το Δίκαιο των Επιχειρήσεων και τις εσωτερικές οδηγίες του οργανισμού αποπνέουν αίσθημα ασφάλειας και δικαιοσύνης στους εργαζομένους
- Ο έπαινος, η αναγνώριση και η αποδοχή κριτικής αποτελούν βασικές αρχές της εταιρείας και σύμφωνα και με τους τρεις εργαζομένους χαρακτηρίζουν καθημερινώς το εργασιακό περιβάλλον της εταιρείας

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη

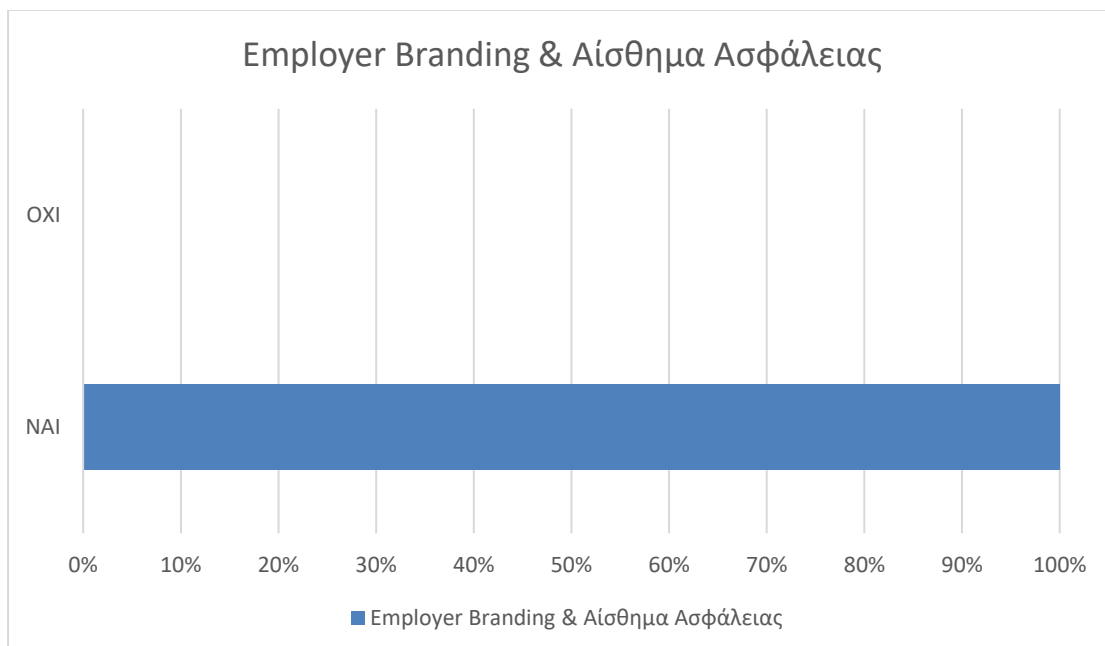
- Δράσεις σε οικονομικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό επίπεδο.
- Η εταιρεία σέβεται την διαφορετικότητα
- Η εταιρεία, σύμφωνα με τους εργαζομένους, προάγει την ισότητα των δύο φύλων και βασίζεται στην ενδυνάμωση του γυναικείου φύλου και την εδραίωση του στον χώρο των επιχειρήσεων.
- Η εταιρεία προσπαθεί συνεχώς να συμμορφώνεται σε όλα τα οικολογικά πρότυπα και οι τρεις εργαζόμενοι νιώθουν ιδιαίτερων χαρούμενοι που έχουν συμμετάσχει σε δράσεις ανακύκλωσης και οικολογικής συμμόρφωσης.
- Οι εργαζόμενοι μιλούν για τη σημαντικότητα ενός Project του ομίλου παγκοσμίως που έχει στόχο την εξάλειψη του πλαστικού και ο ίδιος έχει συμμετάσχει τόσο στην οργάνωση του σε εθνικό επίπεδο όσο και στην συμμετοχή στον καθαρισμό παραλιών από τα πλαστικά σκουπίδια.
- Και οι τρεις εργαζόμενοι υποστηρίζουν ότι η κοινωνική ευθύνη που προάγει η εταιρεία τους κάνουν να νιώθουν περήφανοι για την εταιρεία στην οποία εργάζονται και έχουν μιλήσει για τις δράσεις αυτές σε φίλους τους.

Γενικές ερωτήσεις

- ❖ Ποιά από τα τέσσερα παραπάνω είναι για εσάς προσωπικά το σημαντικότερο;;



- ❖ Νιώθετε περισσότερο ασφαλείς στην δουλειά σας λόγω του αναπτυγμένου Employer Branding της εταιρείας σας;;



Όλες οι βασικές δραστηριότητες του Employer Branding κάνουν τους ερωτηθείς να απαντούν ότι τους βοηθούν να εξελίσσονται εντός της εταιρείας και να αισθάνονται «κομμάτι» της εταιρείας και, συνεπώς, να αυξάνεται το αίσθημα ασφάλειας τους.

Άρα, το Employer Branding, βοηθά την ανάπτυξη του αισθήματος εργασιακής ασφάλειας των εργαζομένων, και, μακροπρόθεσμα την πρόθεση τους για παραμονή στην εταιρεία.

Επίσης, όπως, αναφέραμε και μέσα από την βιβλιογραφική επισκόπηση, όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται ασφαλείς και «κομμάτι» της εταιρείας είναι πιο πιθανό να συστήσει την εταιρεία του σε άλλους δυνητικά εργαζομένους. Έτσι, μέσω του Employer Branding της, η εταιρεία συμβάλλει και στην αύξηση της πρόθεσης των εργαζομένων για σύσταση της εταιρείας στην οποία εργάζονται.

- ❖ Νιώθετε περήφανοι και κομμάτι της επιτυχίας της εταιρείας σας που ανακηρύχθηκε Κορυφαίος Εργοδότης;

Και οι τρεις εργαζόμενοι αναφέρουν ότι το να εργάζεσαι σε μια εταιρεία που συνεχώς βραβεύεται σαν Κορυφαίος Εργοδότης σε κάνει να αισθάνεσαι κομμάτι αυτής της επιτυχίας αλλά και να αναπτύσσεις δεσμούς με την εταιρεία. Συνεπώς, καταλαβαίνουμε ότι αυξάνεται η πρόθεση για παραμονή.

Επίσης, οι εργαζόμενοι αναφέρουν ότι φίλοι και γνωστοί τους ρωτάνε για την βράβευση της εταιρείας τους και αν πράγματι ισχύουν τα αποτελέσματα της έρευνας. Οπότε, με τον τρόπο αυτό, αυξάνεται και η πρόθεση για σύσταση της εταιρείας από τους εργαζομένους της.

Η βράβευση της εταιρείας σαν Κορυφαίος Εργοδότης αποτελεί επιτυχία του τομέα Employer Branding της εταιρείας & της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού οπότε, οι διαδικασίες του τομέα που οδήγησαν στη βράβευση της εταιρείας συνέβαλαν στην αύξηση της πρόθεσης για παραμονής αλλά και πρόθεσης για σύστασης.

- ❖ Αυξάνεται η εργασιακή σας ικανοποίηση και η πρόθεση για παραμονή στην εταιρεία λόγω του Employer Branding;

Και οι 3 μας επιβαβαιώνουν ότι το Employer Branding της εταιρείας τους κάνουν να αισθάνονται σιγουριά και να θέλουν να παραμείνουν στην εταιρεία. Τα προγράμματα εκπαίδευσης και το φιλικό εργασιακό περιβάλλον που «χτίζουν» μέρα με τη μέρα οι εργαζόμενοι στον τομέα Employer Branding δείχνουν στους εργαζομένους ότι η εταιρεία που εργάζονται ενδιαφέρεται για αυτούς και θέλει να τους αναπτύξει και να τους βοηθήσει να εξελιχθούν.

Άρα, αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και, συνεπώς, η οργανωσιακή δέσμευση και η πρόθεση των εργαζομένων για παραμονή.

Θα συστήνατε την εταιρεία σας σε εργαζομένους άλλων εταιρειών δείχνοντας τους πόσο αναπτυγμένες είναι οι δραστηριότητες του τομέα Employer Branding της εταιρείας σας;; Αν ναι, τι θα λέγατε ως τους σημαντικότερους παράγοντες;;;

Και οι 3 εργαζόμενοι απάντησαν ότι έχουν συστήσει την εταιρεία σε φίλους και γνωστούς και οι παράγοντες που κυριάρχησαν στις 3 συνεντεύξεις είναι οι παρακάτω:



5.6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με το παρόν κεφάλαιο, επικεντρωθήκαμε σε μια συγκεκριμένη εταιρεία με ισχυρό Employer Branding στη χώρα μας αλλά και σε άλλες χώρες με σκοπό, μέσω των συνεντεύξεων με εργαζομένους, να αποδείξουμε αν ισχύουν οι τέσσερις υποθέσεις στις οποίες καταλήξαμε μέσω της βιβλιογραφικής επισκόπησης και, συνεπώς, αν ισχύει ότι το Employer Branding έχει θετική σχέση τόσο με την πρόθεση των εργαζομένων για παραμονή όσο και με την πρόθεση των εργαζομένων να συστήσουν την εταιρεία στην οποία εργάζονται σε άλλους εργαζομένους.

Είναι εμφανές ότι και οι απόψεις και των τριών εργαζομένων ήταν σχετικά όμοιες και μας τόνισαν και οι τρεις ότι είναι εξαιρετικά σημαντικό για αυτούς το Employer Branding της εταιρείας στην οποία εργάζονται καθώς πρώτα από όλα αυξάνει την ασφάλεια που αισθάνονται εντός του πλαισίου της εταιρείας στην οποία εργάζονται.

Από τη στιγμή που αισθάνονται ασφαλείς είναι σίγουρο ότι αισθάνονται και κομμάτι της εταιρείας οπότε, σίγουρα, αυξάνεται και η πρόθεση τους για παραμονή αλλά και η πρόθεση τους για σύσταση.

Και για τους τρεις εργαζομένους το σημαντικότερο στοιχείο είναι το περιβάλλον στο οποίο εργάζονται. Επίσης, εκτιμούν και θεωρούν εξίσου σημαντικές τις προσπάθειες και τις παροχές της εταιρείας για να εξισορροπούν ανάμεσα σε επαγγελματική και προσωπική ζωή αλλά και της δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Πέρα, όμως, από όλα αυτά και οι τρεις εργαζόμενοι τόνισαν τη σημαντικότητα του προγράμματος εκπαίδευσης κατά την πρόσληψη τους αλλά και οι δύο εργαζόμενοι τόνισαν πόσο σημαντικό είναι για αυτούς το να μπορούν να εξελίσσονται και μέσω των προγραμμάτων κατάρτισης που τους προσφέρει η εταιρεία.

Συνεπώς, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ισχύουν και οι τέσσερις υποθέσεις του προηγούμενου κεφαλαίου και στην περίπτωση της εξεταζόμενης εταιρείας, οι πρακτικές του τομέα Employer Branding της εταιρείας βελτιώνουν την πρόθεση τους για παραμονή αλλά και την πρόθεση για σύσταση του εργοδότη τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Τα τελευταία χρόνια, βασικό αντικείμενο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι το Employer Branding και ο αντίκτυπος του στους εργαζομένους. Δεδομένης της σημαντικότητας του Employer Branding για τις εταιρείες, η παρούσα μελέτη έχει σκοπό την διερεύνηση της επίδρασης Employer Branding στην αφοσίωση των εργαζομένων. Ουσιαστικά, η παρούσα μελέτη εξετάζει την επίδραση των μεταβλητών του Employer Branding τόσο στη διατήρηση των εργαζομένων όσο και στην πρόθεσή τους για σύσταση του εργοδότη.

Είναι φανερό ότι το Employer Branding αποτελεί, ουσιαστικά, μια στρατηγική των διοικήσεων ανθρωπίνων πόρων των εκάστοτε εταιρειών για τη διατήρηση των ικανών εργαζομένων, με στόχο να καθιερωθεί η εταιρεία σαν «εργοδότη επιλογής» (Lenaghan and Eisner, 2006)

Τα αποτελέσματα τόσο της βιβλιογραφικής όσο και της ποιοτικής έρευνας έδειξαν ότι το Employer Branding παρουσιάζει θετική σχέση και επίδραση με την πρόθεση των εργαζομένων να παραμείνουν στην εταιρεία αλλά και με την πρόθεσή τους να συστήσουν την εταιρεία τους σε άλλους εργαζομένους. Δηλαδή, όσο πιο θετική και ευχάριστη εμπειρία έχουν οι εργαζόμενοι για την εταιρεία, στην οποία εργάζονται, τόσο πιο πρόθυμοι είναι να παραμείνουν στην εταιρεία αλλά και να τη συστήσουν σε άλλους δυνητικά εργαζομένους.

Το Employer Branding μπορεί να βελτιώσει την απόδοση μιας εταιρείας σε τομείς όπως η πρόσληψη, η διατήρηση και η αφοσίωση και, επίσης, τη διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές της (Chhabra and Sharma, 2014).

Σύμφωνα με την βιβλιογραφική μας αλλά και την ποιοτική μας έρευνα είδαμε ότι οι 4 μεταβλητές του Employer Branding βοηθούν και βελτιώνουν την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων.

Ισορροπία προσωπικής & επαγγελματικής ζωής, εκπαίδευση των εργαζομένων, εταιρική κοινωνική ευθύνη αλλά και περιβάλλον εργασίας παρουσιάζουν θετική σχέση τόσο με την πρόθεση για παραμονή στην εταιρεία που εργάζονται όσο και με τη σύσταση των εργαζομένων.

Για όλους τους εργαζομένους του δείγματος μας, είναι σημαντικό να τονίσουμε, ότι βασικός παράγοντας που επηρεάζει την οργανωσιακή τους δέσμευση δεν είναι άλλος από το περιβάλλον εργασίας. Είναι αντιληπτό, λοιπόν, για ποιον λόγο οι εταιρείες και οι απασχολούμενοι με τις πρακτικές Employer Branding προσπαθούν να χτίσουν και να θωρακίσουν ένα ιδανικό περιβάλλον εργασίας για τους εργαζομένους τους.

Επι πρόσθετα, όσον αφορά την εκπαίδευση των εργαζομένων, λόγω των συνεχών τεχνολογικών εξελίξεων και μεταβολών, όλοι οι εργαζόμενοι, είναι σαφές, ότι επιθυμούν να αναπτύσσονται και να εξελίσσονται αλλά και να μαθαίνουν νέα πράγματα. Αυτό κάνει τους εργαζομένους να θεωρούν όλο και σημαντικότερη την εκπαίδευση τους και τις εταιρείες να επενδύουν όλο περισσότερο σε αυτή έτσι ώστε να πετύχουν και την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων.

Ο πιο σύγχρονος παράγοντας στον οποίο μπορεί οι εταιρείες να μην έχουν αναπτύξει πλήρως τις πρακτικές τους είναι η εταιρική κοινωνική ευθύνη. Παρόλα αυτά, είδαμε και μέσω των συνεντεύξεων ότι, στις μέρες μας, είναι εξαιρετικά σημαντικός παράγοντας, Φαίνεται, από την άλλη πλευρά, ότι η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι ο παράγοντας που χάνει περισσότερο έδαφος, κάποτε ήταν σημαντικότερος παράγοντας. Αυτό οφείλεται, κυριώς, στις συνεχείς μεταβολές τις αγοράς εργασίας και την παγκοσμιοποίησης όπου ο ανταγωνισμός για την διεκδίκηση μιας θέσης αυξήθηκε σημαντικά. Έτσι, πολλοί από μας, σχεδόν όλοι, επιλέγουμε να επενδύουμε περισσότερες ώρες στην επαγγελματική μας ζωή παρότι κάποτε συνηθίζοταν.

Το βασικότερο, ίσως, συμπέρασμα είναι: όταν ένας εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος από την εταιρεία τους τότε αυξάνεται η οργανωσιακή του δέσμευση. Όταν αυξάνεται η οργανωσιακή του δέσμευση αυξάνεται και η πίστη αλλά και το αίσθημα ασφάλειας τους εργαζομένου αφού ο εργαζόμενος αισθάνεται κομμάτι της εταιρείας. Όταν συμβαίνει αυτό, ο εργαζόμενος αναπτύσσει ισχυρούς δεσμούς με την εταιρεία στην οποία εργάζεται και είναι επόμενο να μιλήσει σε γνωστούς, φίλους και παλιούς συναδέλφους ή συμφοιτητές για την εταιρεία που εργάζεται. Όταν ο εργαζόμενος είναι ευχαριστημένος θα μιλήσει με θετικά λόγια για την εταιρεία που εργάζεται και, έτσι, ουσιαστικά θα διαφημίσει και θα συστήσει την εταιρεία του σε κάποιον άλλο άνθρωπο, ο οποίος θα μπορούσε να είναι δυνητικά υποψήφιος υπάλληλος της εταιρείας. Άρα, αποτελεί, ουσιαστική μια αλυσίδα με αφετηρία το Employer Branding που δουλεύει για να αναπτύξει πρακτικές που θα δημιουργήσουν ένα ιδανικό περιβάλλον εργασίας ελκυστικό όχι μόνο για τους ίδιους τους εργαζομένους της αλλά και για άλλους πιθανόν ενδιαφερομένους.

Καθώς ο μεγαλύτερος περιορισμός της παρούσας έρευνας δεν ήταν άλλος από τον περιορισμένο αριθμό ατόμων – δείγματος, στο μέλλον θα μπορούσε να γίνει ποσοτική έρευνα με ερωτηματολόγια ώστε να ερευνηθεί μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού της εταιρείας. Επίσης, μπορεί στο μέλλον να γίνει ποιοτική έρευνα μόνο σε εργαζομένους της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού με σκοπό να δείξουν από την εμπειρία τους σε θέματα επιλογής και ανάπτυξης προσωπικού πως το Employer Branding επηρεάζει την οργανωσιακή δέσμευση. Επι πρόσθετα, μπορεί να γίνει έρευνα σε εταιρείες, οι οποίες δεν έχουν αναπτυγμένες πρακτικές Employer Branding για να μιλήσουν για θέματα Employer Branding και αφοσίωσης εργαζόμενοι που δεν έχουν εργαστεί σε εταιρείες με αναπτυγμένα τμήματα HR. Τέλος, μελλοντικά μπορεί να μελετηθεί ολόκληρος ο κλάδος του λιανεμπορίου και όχι μια συγκεκριμένη εταιρεία για να δούμε μεγαλύτερο δείγμα της αγοράς εργασίας.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Aaker, J. (1991). The Negative Attraction Effect. A Study of the Attraction Effect under Judgment and Choice. *ACR North American Advances*

<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.

Ambler, T., & Barrow, “The employer brand, *Journal of Brand Management*”, 4, pp. 185–206, 1996.

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.

Armstrong, M. (2006). *Human Resource Management practice*

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

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.

Buenger, V. (2006). Book review. *Human Resource Management*, 45(2), pp.279–28

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.

Cable, D.M. and Graham, M.E. (2000). The determinants of job seekers’ reputation perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), pp.929–947.

- 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.
- 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.
- Chhabra, N. and Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), pp.48–60.
- 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*.
- 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.
- De Vos, A. and Meganck, A. (2008). What HR managers do versus what employees value. *Personnel Review*, 38(1), pp.45–60.
- Edwards, M.R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), pp.5–23.
- 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
- Gerbman, R. V. (2000). Corporate universities 101. HR Magazine, 45(2), pp. 101-106.
- 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.
- 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.
- Hytter, A. (2007). Retention Strategies in France and Sweden. Irish Journal of Management, [online] 28(1), pp.59–79
- 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.
- 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.
- Kyriakidou, O. and Ozbilgin, M. (2004). Individuals, organizations and careers: a relational perspective. Career Development International, 9(1), pp.7–11
- 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.

- 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.
- 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.
- Martin, G., Beaumont, P., Doig, R. and Pate, J. (2005). Branding: European Management Journal, 23(1), pp.76–88.
- 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
- O'Herron, P., & Simonsen, P. (1995). Career development gets a charge at Sears Credit. *Personnel Journal*, 74(5), pp.103-106
- 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.
- 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.

- 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.
- Sokro, E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), pp.164-173.
- Sullivan, J. (2004). Eight elements of a successful employment brand. *ER Daily*, 23(2), pp. 501-517.
- 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.
- Tanwar, K. and Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17(3), pp.186-206.
- Taylor, S. (2002). *The Employee Retention Handbook*. [online] Google Books. CIPD Publishing.
- 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
- 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.
- 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.
- Van Hoye, G. (2008). Nursing recruitment: relationship between perceived employer image and nursing employees' recommendations. *Journal of Advanced Nursing*, 63(4), pp.366–375.
- 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.

Zeytinoglu, I.U., Denton, M., & Davies, S. (2002). Casual Jobs, Work Schedules and Self-Reported Musculoskeletal Disorders among Visiting Home Care Workers. *Women's Health & Urban Life*, 1(1): 24-43.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

✓ Η ισορροπία προσωπικής & εργασιακής ζωής.

- Πόσο σημαντική είναι για εσάς η ισορροπία προσωπικής & εργασιακής ζωής;;
- Τι ποσοστό θεωρείτε κατέχει σήμερα η προσωπική & πόσο η επαγγελματική σας ζωή στην καθημερινότητα;;
- Βοηθά η εταιρεία να εξισορροπεί η δουλειά με τον προσωπικό χρόνο σας;; Αν ναι, με ποιους τρόπους
- Οι υψηλότερες αποδοχές που παρέχει η εταιρεία σας σε σχέση με άλλες εταιρείες συμβάλλουν στην ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής;;

✓ Η εκπαίδευση των εργαζομένων

- Πόσο σημαντική είναι για εσάς η εκπαίδευση στην δουλειά σας;;
- Διαθέτει η εταιρεία σας οργανωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης;;
- Είναι σημαντική κατά τη γνώμη σας η εκπαίδευση για την επαγγελματική σας εξέλιξη;;
- Νιώθετε περισσότερο ασφαλείς στην εργασία λόγω των προγραμμάτων κατάρτισης και επαγγελματικής εκπαίδευσης που διαθέτει η εργασία σας;;

✓ Το περιβάλλον εργασίας

- Πόσο σημαντικό είναι για εσάς το περιβάλλον για την ικανοποίηση από την εργασία σας;;
- Ποιό είναι το ιδανικό περιβάλλον εργασίας για εσάς και ποια από αυτά τα χαρακτηριστικά διαθέτει η εταιρεία σας σήμερα;;
- Νιώθετε περισσότερο ασφαλείς σε μια εταιρεία που το περιβάλλον εργασίας είναι ιδανικό για εσάς και αν ναι θα συστήνατε την εταιρεία σας σε μελλοντικούς εργαζομένους;;
- Είναι η ομαδικότητα & το φιλικό περιβάλλον εργασίας πραγματικά χαρακτηριστικά της εταιρείας στην οποία εργάζεστε;; Αν ναι, πόσο σημαντικό είναι για εσάς να εργάζεστε σε ένα τέτοιο περιβάλλον εργασίας;;

✓ Η εταιρική κοινωνική ευθύνη

- Πόσο σημαντική είναι για εσάς η εταιρική κοινωνική ευθύνη για την εταιρεία στην οποία εργάζεστε;;;
- Διαθέτει η εταιρεία σας πρόσωπο εταιρικής κοινωνικής ευθύνης;;
- Εμπνέεστε από τις δραστηριότητες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που πραγματοποιεί η εταιρεία σας και αν ναι συμμετάσχετε και προωθείτε αυτές;;;
- Νιώθετε ασφαλείς μέσα σε μια εταιρεία που ενδιαφέρεται για την κοινωνία και έχει οργανωμένο πλαίσιο εταιρικής κοινωνικής ευθύνης;;

✓ Γενικές ερωτήσεις

- Ποιό από τα τέσσερα παραπάνω είναι για εσάς προσωπικά το σημαντικότερο;;
- Νιώθετε περισσότερο ασφαλείς στην δουλεία σας λόγω του αναπτυγμένου Employer Branding της εταιρείας σας;;
- Νιώθετε περήφανοι και κομμάτι της επιτυχίας της εταιρείας σας που ανακηρύχθηκε για 6η χρονιά Κορυφαίος Εργοδότης;;
- Αυξάνεται η εργασιακή σας ικανοποίηση και η πρόθεση για παραμονή στην εταιρεία λόγω του Employer Branding της εταιρείας στην οποία εργάζεστε;;;
- Θα συστήνατε την εταιρεία σας σε εργαζομένους άλλων εταιρειών δείχνοντας τους πόσο αναπτυγμένες είναι οι δραστηριότητες του τομέα Employer Branding της εταιρείας σας;;