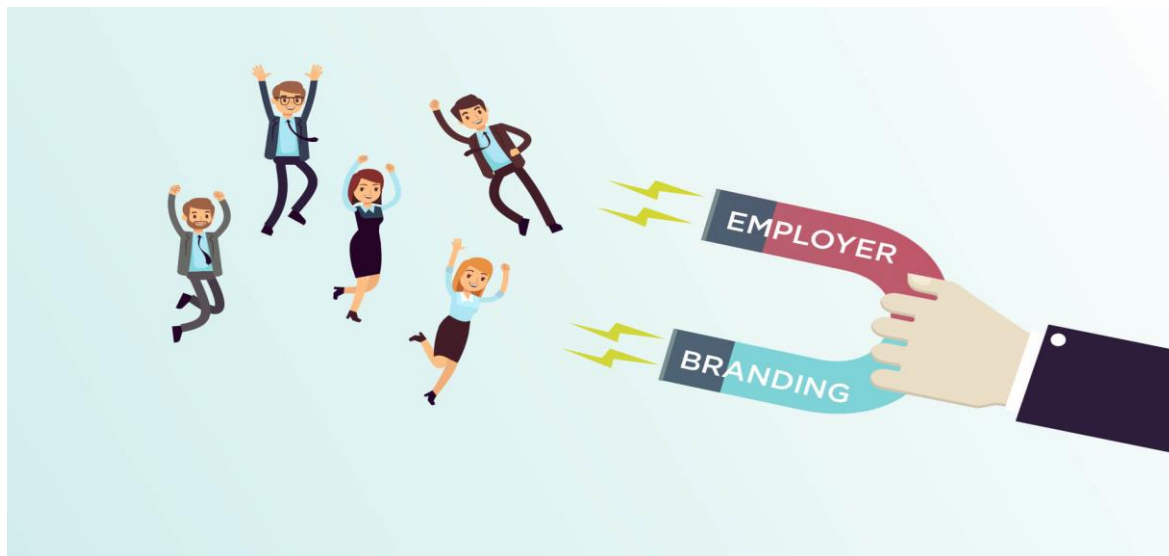




**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**



Διπλωματική Εργασία

**Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ EMPLOYER BRANDING ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ
ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

της

ΕΛΕΥΘΕΡΙΑΣ ΣΤΟΥΓΙΑΝΝΙΔΟΥ του ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: κ. ΙΩΑΝΝΗΣ ΧΑΤΖΗΔΗΜΗΤΡΙΟΥ

Υποβλήθηκε ως αιτούμενο για την απόκτηση μεταπτυχιακού
διπλώματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2022

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρείται ραγδαία ανάπτυξη του Employer Branding, το οποίο θεωρείται μια από τις βασικές πτυχές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM). Σε μια αγορά όπου παρουσιάζεται έλλειψη ικανών στελεχών με σημαντικές δεξιότητες, επικρατεί ένας καθημερινός πόλεμος ταλέντων μεταξύ των επιχειρήσεων. Οι περισσότερες σύγχρονες επιχειρήσεις του εξωτερικού έχουν ήδη εφαρμόσει διαδικασίες που θα βελτιώσουν τόσο την εικόνα της επιχείρησής τους, όσο και την απόδοση των εργαζομένων τους, αλλά και την ελκυστικότητά τους απέναντι στους εν δυνάμει μελλοντικούς υπαλλήλους τους.

Στην παρούσα εργασία, αρχικά εξετάζεται η έννοια και οι πτυχές του Employer Branding. Στην συνέχεια, μελετάται η σημασία, αλλά και η χρήση αυτού στην διαδικασία προσέλκυσης, πρόσληψης και διατήρησης των ικανών στελεχών, γεγονός που οδηγεί κατ' επέκταση και στην ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησής. Εκτός από αυτά, γίνεται έρευνα σχετικά με τα χαρακτηριστικά εκείνα που καθιστούν το Employer Branding επιτυχημένο, καθώς και την στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση μέσα από το μάρκετινγκ, ώστε να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό.

Σήμερα το Employer Branding είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τα κοινωνικά δίκτυα. Πλέον, ολοένα και περισσότεροι υποψήφιοι αναζητούν εργασία μέσα από το διαδίκτυο, ενώ παράλληλα και οι επιχειρήσεις από πλευράς τους έχουν στραφεί στην πρόσληψη νέων μελών χρησιμοποιώντας τα τεχνολογικά μέσα. Για το λόγο αυτό, τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού και του Μάρκετινγκ μεγάλων οργανισμών έχουν δουλέψει σθεναρά για την δημιουργία μιας ισχυρής διαδικτυακής εικόνας για τις επιχειρήσεις τους. Στην εν λόγω εργασία, θα γίνει αναφορά στην χρήση των κοινωνικών δικτύων ως εργαλείο προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και στην παρουσία του Employer Branding διαμέσου των Social Media.

Όσον αφορά την ελληνική οικονομία, φαίνεται πως τις τελευταίες δεκαετίες το ανθρώπινο δυναμικό της μορφώνεται και εξειδικεύεται ολοένα και περισσότερο, χωρίς ωστόσο να βρίσκει το επιθυμητό εργασιακό περιβάλλον. Σε αυτό έχουν συμβάλει εξωγενείς παράγοντες, όπως είναι τα υψηλά επίπεδα ανεργίας, η έλλειψη επενδύσεων στην εγχώρια αγορά και η γενικότερη οικονομική κρίση που μάστιξαν την χώρα. Εξαιτίας των προαναφερθέντων παραγόντων, και όχι μόνο, παρουσιάστηκε στην Ελλάδα το φαινόμενο του Brain Drain όπου

αξιόλογα μορφωμένα στελέχη κατέφυγαν στο εξωτερικό για ένα καλύτερο επαγγελματικό μέλλον. Οι επιπτώσεις που επήλθαν στην ελληνική οικονομία ήταν σοβαρές και τα αποτελέσματα είναι ακόμη ορατά στην εγχώρια αγορά εργασίας.

Σε αυτό το σημείο έρχεται η παρούσα έρευνα, η οποία διαφέρει από αυτές που έχουν γίνει μέχρι στιγμής σχετικά το θέμα. Στόχος της διπλωματικής είναι να μελετήσει τον βαθμό της ενίσχυσης της επιθυμίας για επαναπατρισμό των Ελλήνων στελεχών του εξωτερικού με γνώμονα την ανάπτυξη του Employer Branding από τις ελληνικές επιχειρήσεις, ώστε να επέλθει Brain Gain. Μέσα από πρωτογενή έρευνα που διεξήχθη με την χρήση ερωτηματολογίων σε δείγμα 146 Ελλήνων του εξωτερικού, προέκυψε ότι υπάρχει ενδιαφέρον από πλευράς τους να επιστρέψουν, δεδομένης της υιοθέτησης πρακτικών Employer Branding από τις ελληνικές επιχειρήσεις.

Επιπλέον, διενεργήθηκαν τρεις συνεντεύξεις με Έλληνες που έχουν επαναπατριστεί, ώστε να καταχωρηθούν οι προσωπικές τους εμπειρίες και απόψεις πάνω στο θέμα, αλλά και για να επιβεβαιωθούν τα ευρήματα του ερωτηματολογίου. Τέλος, γίνονται ορισμένες προτάσεις προς τις ελληνικές επιχειρήσεις αναφορικά με τις στρατηγικές που πρέπει να υιοθετήσουν, ώστε να προσελκύσουν έμπειρα και πολύτιμα ελληνικά στελέχη από το εξωτερικό.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: Employer Branding, Employer Branding Strategy, Brain Drain, Brain Gain, Employer Image, Employee Engagement, Human Resource Management, E-Recruitment, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Επωνυμία Εργοδότη

ABSTRACT

In recent decades there has been a rapid development of Employer Branding, which is considered one of the key aspects of Human Resource Management (HRM). In a market where there is a shortage of capable executives with the desired skills, there is a daily war between recruiters on behalf of businesses. Most modern companies abroad have already implemented procedures improving the image of their companies, by enhancing their attractiveness towards their potential future employees and by empowering the performance of their employees with employee engagement.

The aim of this paper is to examine the concept and aspects of Employer Branding. In addition, the importance and use of this in the process of attracting, hiring and retaining competent executives is studied, which leads by extension to the strengthening of the company's competitive advantage. In addition to these, research is conducted on the characteristics that make Employer Branding successful, as well as the strategy that the company must follow through marketing, in order to differentiate itself from the competition.

Today, Employer Branding is inextricably linked to social networks. Now, more and more candidates are looking for work through the internet, while at the same time businesses have turned to recruiting new members using technological means. For this reason, the Human Resources and Marketing departments of large organizations are working hard to create a strong online image for their businesses. In this paper, reference will be made to the use of social networks as a tool for attracting human resources, but also to the presence of Employer Branding through the social media.

At the same time, regarding the Greek economy it seems that in recent decades its human resources have been training and specializing more and more, without, however, finding the desired work environment. External factors are contributing to this, such as the high levels of unemployment, the lack of investment in the domestic market and the general economic crisis that plagued the country in previous years. Due to the aforementioned factors, and not only, the phenomenon of Brain Drain was presented in Greece, where highly educated executives fled abroad for a better professional future. The effects on the Greek economy were serious and the results are still visible in the domestic labor market.

At this point comes the present research, which differs from those that have been done so far on the subject. The objective of this thesis is to study the potential impact of Employer Branding to the desire for repatriation of Greek executives abroad by developing it within Greek companies, so that Brain Gain can occur. Through primary research conducted using questionnaires on a sample of 146 Greeks abroad, it was evident that there is an interest on their part to return, given the adoption of Employer Branding practices by Greek businesses.

In addition, three interviews were conducted with Greeks who have repatriated, in order to record their personal experiences and opinions on the subject, but also to confirm the findings of the questionnaire. Finally, certain proposals are made to Greek businesses regarding the strategies they should adopt so as to attract experienced and valuable Greek executives from abroad.

KEY WORDS: Employer Branding, Employer Branding Strategy, Brain Drain, Brain Gain, Employer Image, Employee Engagement, Human Resource Management, E-Recruitment

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Πρώτον απ' όλους θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον υπεύθυνο καθηγητή μου κ. Ι. Χατζηδημητρίου για την τιμή που μου έκανε να συνεργαστούμε αποδεχόμενος το συγκεκριμένο ερευνητικό θέμα. Τον ευχαριστώ για την υπομονή και την καθοδήγηση που μου πρόσφερε προκειμένου να έρθει εις πέρας η διπλωματική μου εργασία.

Επιπροσθέτως θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα της Διοίκησης Επιχειρήσεων για όλες τις γνώσεις και τις εμπειρίες που μου πρόσφεραν κατά την φοίτησή μου στο εν λόγω πρόγραμμα.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου για όλη την στήριξη, οικονομικής και ψυχολογικής φύσεως κατά τα χρόνια της ακαδημαϊκής μου πορείας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	ii
ABSTRACT	iv
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	vi
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	vii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ	x
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	x
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	xii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1 Εισαγωγικές Παρατηρήσεις	1
1.2 Αιτιολόγηση της Έρευνας	2
1.3 Σκοπός, Στόχοι και Ερευνητικά Ερωτήματα	2
1.4 Μεθοδολογία της διπλωματικής εργασίας	3
1.5 Δομή της διπλωματικής εργασίας	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	6
2.1 Εισαγωγή	6
2.2 Ορισμοί του Employer Branding και θεωρητικό υπόβαθρο	7
2.3 Οι μεταβλητές του Employer Branding	11
2.3.1 Εξισορρόπηση μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Work-life Balance)	11
2.3.2 Η εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ) - (Corporate Social Responsibility)	14
2.3.3 Το περιβάλλον εργασίας (Work Environment)	16
2.3.4 Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων (Training and Development)	17
2.4 Χαρακτηριστικά του επιτυχημένου Employer Branding	18
2.5 Employer Branding Strategy	20
2.5.1 Δημιουργία Employee Value Proposition (EVP) και διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό	22
2.5.2 Δημιουργία της επιθυμητής προσωπικότητας του εργαζομένου (Employee Personas)	22
2.5.3 Τήρηση της διαχρονικής αξίας της μάρκας εργοδότη	23
2.5.4 Συνεχείς μετρήσεις αξιολογήσεων της επωνυμίας εργοδότη	23
2.6 Η επιρροή της επωνυμίας μιας επιχείρησης στην προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού	24
2.6.1 Η εταιρική φήμη (Corporate Reputation)	24
2.6.2 Η ελκυστικότητα του εργοδότη (Employer Attractiveness)	25

2.6.3	Το εσωτερικό μάρκετινγκ (Internal Marketing)	27
2.7	Η σημασία του ανθρωπίνου δυναμικού σε μια επιχείρηση	28
2.7.1	Ορισμοί του ανθρωπίνου κεφαλαίου	29
2.7.2	Το ανθρώπινο δυναμικό σε όρους ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	30
2.8	Η συμμετοχή του Employer Branding στην διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού	32
2.9	Συμπεράσματα	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ SOCIAL MEDIA ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ		34
3.1	Εισαγωγή	34
3.2	Η χρήση των Social Media ως εργαλείο στην αναζήτηση προσωπικού παγκοσμίως	35
3.2.1	Ορισμοί των Social Media	35
3.2.2	Η συμβολή των Social Media στην ηλεκτρονική στελέχωση ανθρωπίνου δυναμικού	36
3.2.3	Τα πιο δημοφιλή μέσα κοινωνικής δικτύωσης ως εργαλείο ψηφιακής στρατολόγησης	38
3.3	E-recruitment: η σύγχρονη στρατολόγηση	41
3.3.1	Ορισμοί του Digital Recruitment	42
3.3.2	Social Media Recruitment	42
3.3.3	Σύγχρονα εργαλεία προσέγγισης Ανθρώπινου Δυναμικού	44
3.3.4	Πλεονεκτήματα του E-recruitment	46
3.4	Χτίζοντας το διαδικτυακό Image Brand - Η εικόνα της επιχείρησής στο διαδίκτυο	49
3.5	Η παρουσία του Employer Branding στα Social Media	50
3.6	Συμπεράσματα	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΤΟ BRAIN DRAIN ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ		55
4.1	Εισαγωγή	55
4.2	PEST ανάλυση για την Ελλάδα	56
4.3	Το ανθρώπινο κεφάλαιο και η οικονομική ανάπτυξη	59
4.4	Μετανάστευση στο εξωτερικό και κίνητρα	61
4.4.1	Ορισμοί μετανάστευσης	62
4.4.2	Οι αιτίες διαφυγής στο εξωτερικό	63
4.5	Το Brain Drain στην Ελλάδα	64
4.5.1	Ορισμοί του Brain Drain	65
4.5.2	Ιστορική αναδρομή του Brain Drain στην Ελλάδα	67
4.5.3	Μελέτες για το ελληνικό Brain Drain	68
4.5.4	Οι αιτίες της εμφάνισης του Brain Drain	71
4.5.5	Επιπτώσεις της διαρροής επιστημονικού δυναμικού	72

4.6	To Brain Gain	74
4.6.1	Στρατηγικές προσέλκυσης στελεχών πίσω στην Ελλάδα	75
4.6.2	Οφέλη επαναπατρισμού για το κράτος	79
4.7	Συμπεράσματα	80
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ		82
5.1	Εισαγωγή	82
5.2	Μεθοδολογία Έρευνας με χρήση ερωτηματολογίου	82
5.2.1	Εργαλείο συλλογής δεδομένων	82
5.2.2	Μέθοδοι προσέγγισης	83
5.2.3	Μέθοδος επεξεργασίας και διαδικασία ανάλυσης δεδομένων	83
5.2.4	Μέθοδος δειγματοληψίας	84
5.2.5	Προσδιορισμός του δείγματος για την χρήση του ερωτηματολογίου	84
5.2.6	Εγκυρότητα και αξιοπιστία του ερωτηματολογίου	84
5.2.7	Ανάλυση του ερωτηματολογίου	85
5.3	Μεθοδολογία Έρευνας για την διεξαγωγή των συνεντεύξεων	93
5.3.1	Είδη συνεντεύξεων	93
5.3.2	Προσδιορισμός του δείγματος για την διεξαγωγή συνεντεύξεων	94
5.3.3	Εγκυρότητα και αξιοπιστία των συνεντεύξεων	94
5.3.4	Πρωτόκολλο συνέντευξης	95
5.4	Συμπεράσματα	97
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΚΑΙ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ		98
6.1	Εισαγωγή	98
6.2	Ανάλυση των απαντήσεων του ερωτηματολογίου	98
6.3	Σημαντικές στατιστικές παρατηρήσεις	138
6.4	Προσωπικές συνεντεύξεις	140
6.5	Συμπεράσματα	151
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ		152
7.1	Εισαγωγή	152
7.2	Παρουσίαση ευρημάτων και συμπερασμάτων	153
7.3	Οδηγός προτάσεων προς τις ελληνικές επιχειρήσεις	158
7.4	Περιορισμοί έρευνας	163
7.5	Πρακτική συνεισφορά της έρευνας	164
7.6	Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	164
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		166
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ		181

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

<i>Εικόνα 1: Η συσχέτιση μεταξύ ποιότητας εργαζομένων και ποιότητας προϊόντος/υπηρεσίας</i>	7
<i>Εικόνα 2: Employer Branding Framework</i>	9
<i>Εικόνα 3: Η πυραμίδα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Carroll</i>	15

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

<i>Πίνακας 1: Οδηγός συνεντεύξεων</i>	95
<i>Πίνακας 2: Ηλικία του δείγματος</i>	99
<i>Πίνακας 3: Φύλο του δείγματος</i>	99
<i>Πίνακας 4: Εκπαιδευτικό υπόβαθρο του δείγματος</i>	100
<i>Πίνακας 5: Ποια είναι η χώρα εργασίας σας σήμερα;</i>	101
<i>Πίνακας 6: Πότε μεταναστεύσατε από την Ελλάδα;</i>	102
<i>Πίνακας 7: Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση αυτή την στιγμή;</i>	103
<i>Πίνακας 8: Ποιο είναι το είδος της απασχόλησής σας αυτή την στιγμή στο εξωτερικό;</i>	104
<i>Πίνακας 9: Σε τι κλάδο απασχολείστε την δεδομένη στιγμή στο εξωτερικό;</i>	105
<i>Πίνακας 10: Αν μια επιχείρηση στην Ελλάδα παρουσιάζει τα κάτωθι χαρακτηριστικά Employer Branding, παρακαλώ σημειώστε πόσο σημαντικά είναι αυτά για εσάς στα πλαίσια επιλογής εργοδότη (μια επιλογή ανά γραμμή).</i>	107
<i>Πίνακας 11: Αν μια επιχείρηση στην Ελλάδα παρουσιάζει τα κάτωθι χαρακτηριστικά Employer Branding, παρακαλώ σημειώστε πόσο σημαντικά είναι αυτά για εσάς στα πλαίσια επιλογής εργοδότη (μια επιλογή ανά γραμμή). – Μέσος όρος απαντήσεων</i>	108
<i>Πίνακας 12: Πόσο σημαντική είναι για εσάς η προβολή και διαφημιστική καμπάνια μιας ελληνικής εταιρείας στα μέσα μαζικής ενημέρωσης στα πλαίσια επιλογής εργοδότη;</i>	109
<i>Πίνακας 13: Πόσο σημαντική είναι για εσάς η εικόνα της εταιρικής σελίδας μιας ελληνικής εταιρείας στα πλαίσια επιλογής εργοδότη;</i>	110
<i>Πίνακας 14: Τι πιστεύετε ότι κάνει μια επιχείρηση – εργοδότη στην Ελλάδα ελκυστικό; Αποδώστε τα ανάλογα ποσοστά (μόνο αριθμό) στις προτιμήσεις σας, ώστε να αθροίζονται συνολικά 100%</i>	111
<i>Πίνακας 15: Αν δικό σας άτομο που εργάζεται στην Ελλάδα σας έλεγε καλά λόγια για την επιχείρηση στην οποία εργάζεται και σας πρότεινε να εργαστείτε για αυτή, σε τι</i>	

βαθμό θα επηρέαζε η άποψη του την απόφασή σας για τον επαναπατρισμό σας;	112
Πίνακας 16: Έχετε λογαριασμούς στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης;	113
Πίνακας 17: Ποια μέσα κοινωνικής δικτύωσης χρησιμοποιείτε; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών)	113
Πίνακας 18: Πόσο σημαντική είναι για εσάς η καλή εικόνα ενός εργοδότη στην Ελλάδα στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης;	114
Πίνακας 19: Χρησιμοποιείτε τα Social Media για να βρείτε δουλειά στην Ελλάδα;	115
Πίνακας 20: Ποια από τα παρακάτω μέσα χρησιμοποιείτε για να έρθετε σε επαφή με πιθανούς εργοδότες στην Ελλάδα ; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών)	116
Πίνακας 21: Ταξινομήστε πόσο συχνά χρησιμοποιείτε τα παρακάτω μέσα για να υποβάλλετε το βιογραφικό σας σε μια ανοιχτή θέση σε ελληνική επιχείρηση (μια επιλογή ανά γραμμή)	118
Πίνακας 22: Ταξινομήστε πόσο συχνά χρησιμοποιείτε τα παρακάτω μέσα για να υποβάλλετε το βιογραφικό σας σε μια ανοιχτή θέση σε ελληνική επιχείρηση (μια επιλογή ανά γραμμή) – Μέσος όρος απαντήσεων	118
Πίνακας 23: Πριν υποβάλλετε το βιογραφικό σας για μια ανοιχτή θέση σε ελληνική επιχείρηση, ελέγχετε τους λογαριασμούς της εν λόγω εταιρείας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης;	119
Πίνακας 24: Σε τι βαθμό σας επηρέασαν οι παρακάτω εγχώριοι παράγοντες ώστε να μεταναστεύσετε στο εξωτερικό; Αποδώστε τα ανάλογα ποσοστά (μόνο αριθμό) στις προτιμήσεις σας, ώστε να αθροίζουν συνολικά 100%)	120
Πίνακας 25: Σε τι βαθμό σας επηρέασαν οι παρακάτω εξωτερικοί παράγοντες ώστε να μεταναστεύσετε στο εξωτερικό; Αποδώστε τα ανάλογα ποσοστά (μόνο αριθμό) στις προτιμήσεις σας, ώστε να αθροίζουν συνολικά 100%)	121
Πίνακα 26: Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες σας κρατούν στο εξωτερικό; Αποδώστε τα ανάλογα ποσοστά (μόνο αριθμό) στις προτιμήσεις σας, ώστε να αθροίζουν συνολικά 100%)	122
Πίνακας 27: Μετανιώσατε για την επιλογή της μετανάστευσής σας στο εξωτερικό;	123
Πίνακας 28: Σας ενδιαφέρει να επιστρέψετε στην Ελλάδα;	124
Πίνακας 29: Τι κίνητρα θα θέλατε να σας προσφέρει μία ελληνική επιχείρηση, ώστε να επαναπατριστείτε; Αποδώστε τα ανάλογα ποσοστά (μόνο αριθμό) στις προτιμήσεις σας, ώστε να αθροίζουν συνολικά 100%)	125

Πίνακας 30: Σε τι βαθμό θα σας ενδιέφερε να εργαστείτε για μια ελληνική επιχείρηση δεδομένου ότι εμφανίζει ένα πολύ ισχυρό <i>Employer Branding</i> ;	126
Πίνακας 31: Ποιο από τα παρακάτω πιθανά σενάρια θα επιλέγατε;	127
Πίνακας 32: Για ποιους από τους παρακάτω λόγους επιλέγετε να συνεχίσετε να εργάζεστε στο εξωτερικό για ξένη επιχείρηση; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών)	128
Πίνακας 33: Για ποιους από τους παρακάτω λόγους επιλέγετε να παραμείνετε στον τόπο διαμονής σας αλλά να δουλεύετε για μια ελληνική εταιρεία εξ αποστάσεως; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών)	129
Πίνακας 34: Για ποιους από τους παρακάτω λόγους επιλέγετε να επαναπατριστείτε, αλλά να συνεχίσετε να δουλεύετε για εταιρεία του εξωτερικού εξ αποστάσεως; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών)	131
Πίνακας 35: Για ποιους από τους παρακάτω λόγους επιλέγετε να επαναπατριστείτε και να εργαστείτε για μια ελληνική επιχείρηση με φυσική παρουσία στο γραφείο; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών)	132
Πίνακας 36: Για ποιους από τους παρακάτω λόγους επιλέγετε να επαναπατριστείτε, αλλά να συνεχίσετε να δουλεύετε για ελληνική εταιρεία εξ αποστάσεως; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών)	133
Πίνακας 37: Σε τι ποσοστό επηρεάζουν την επιθυμία σας για επαναπατρισμό οι παρακάτω παράγοντες; Αποδώστε τα ανάλογα ποσοστά (μόνο αριθμό) στις προτιμήσεις σας, ώστε να αθροίζονται συνολικά 100%	134
Πίνακας 38: Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες θεωρείτε ότι είναι ανασταλτικοί για την παραμονή σας στο εξωτερικό; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών)	135
Πίνακας 39: Πόσο πιθανό θεωρείτε ότι το <i>Brain Drain</i> (μετανάστευση στελεχών στο εξωτερικό) μπορεί να μετατραπεί σε <i>Brain Gain</i> (προσέλκυση στελεχών από το εξωτερικό) για την Ελλάδα;	137

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Φάσεις μετανάστευσης Ελλήνων τα τελευταία 100 χρόνια.	68
Διάγραμμα 2: Συνολικές εκροές και εισροές Ελλήνων την περίοδο 2008-2017.	69
Διάγραμμα 4: Καθαρές εκροές Ελλήνων ανά ηλικιακή κατηγορία (2008-2017)	70
Διάγραμμα 3: Ηλικιακή πυραμίδα εισροών-εκροών Ελλήνων (2008-2017)	70
Διάγραμμα 5: Ηλικία του δείγματος	99
Διάγραμμα 6: Φύλο του δείγματος	99

Διάγραμμα 7: Εκπαιδευτικό υπόβαθρο του δείγματος	100
Διάγραμμα 8: Ποια είναι η χώρα εργασίας σας σήμερα;	102
Διάγραμμα 9: Πότε μεταναστεύσατε από την Ελλάδα;	103
Διάγραμμα 10: Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση αυτή την στιγμή;	104
Διάγραμμα 11: Ποιο είναι το είδος της απασχόλησής σας αυτή την στιγμή στο εξωτερικό;	105
Διάγραμμα 12: Σε τι κλάδο απασχολείστε την δεδομένη στιγμή στο εξωτερικό;	106
Διάγραμμα 13: Αν μια επιχείρηση στην Ελλάδα παρουσιάζει τα κάτωθι χαρακτηριστικά Employer Branding, παρακαλώ σημειώστε πόσο σημαντικά είναι αυτά για εσάς στα πλαίσια επιλογής εργοδότη (μια επιλογή ανά γραμμή).	107
Διάγραμμα 14: Αν μια επιχείρηση στην Ελλάδα παρουσιάζει τα κάτωθι χαρακτηριστικά Employer Branding, παρακαλώ σημειώστε πόσο σημαντικά είναι αυτά για εσάς στα πλαίσια επιλογής εργοδότη (μια επιλογή ανά γραμμή). – Μέσος όρος απαντήσεων	108
Διάγραμμα 15: Πόσο σημαντική είναι για εσάς η προβολή και διαφημιστική καμπάνια μιας ελληνικής εταιρείας στα μέσα μαζικής ενημέρωσης στα πλαίσια επιλογής εργοδότη;	109
Διάγραμμα 16: Πόσο σημαντική είναι για εσάς η εικόνα της εταιρικής σελίδας μιας ελληνικής εταιρείας στα πλαίσια επιλογής εργοδότη;	110
Διάγραμμα 17: Τι πιστεύετε ότι κάνει μια επιχείρηση – εργοδότη στην Ελλάδα ελκυστικό; Αποδώστε τα ανάλογα ποσοστά (μόνο αριθμό) στις προτιμήσεις σας, ώστε να αθροίζονται συνολικά 100%)	111
Διάγραμμα 18: Αν δικό σας άτομο που εργάζεται στην Ελλάδα σας έλεγε καλά λόγια για την επιχείρηση στην οποία εργάζεται και σας πρότεινε να εργαστείτε για αυτή, σε τι βαθμό θα επηρέαζε η άποψή του την απόφασή σας για τον επαναπατρισμό σας;	112
Διάγραμμα 19: Έχετε λογαριασμούς στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης;	113
Διάγραμμα 20: Ποια μέσα κοινωνικής δικτύωσης χρησιμοποιείτε; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών)	114
Διάγραμμα 21: Πόσο σημαντική είναι για εσάς η καλή εικόνα ενός εργοδότη στην Ελλάδα στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης;	115
Διάγραμμα 22: Χρησιμοποιείτε τα Social Media για να βρείτε δουλειά στην Ελλάδα;	115
Διάγραμμα 23: Ποια από τα παρακάτω μέσα χρησιμοποιείτε για να έρθετε σε επαφή με πιθανούς εργοδότες στην Ελλάδα ; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών)	116

- Διάγραμμα 24: Ταξινομήστε πόσο συχνά χρησιμοποιείτε τα παρακάτω μέσα για να υποβάλλετε το βιογραφικό σας σε μια ανοιχτή θέση σε ελληνική επιχείρηση (μια επιλογή ανά γραμμή). 117
- Διάγραμμα 25: Ταξινομήστε πόσο συχνά χρησιμοποιείτε τα παρακάτω μέσα για να υποβάλλετε το βιογραφικό σας σε μια ανοιχτή θέση σε ελληνική επιχείρηση (μια επιλογή ανά γραμμή) – Μέσος όρος απαντήσεων 118
- Διάγραμμα 26: Πριν υποβάλλετε το βιογραφικό σας για μια ανοιχτή θέση σε ελληνική επιχείρηση, ελέγχετε τους λογαριασμούς της εν λόγω εταιρείας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης; 119
- Διάγραμμα 27: Σε τι βαθμό σας επηρέασαν οι παρακάτω εγχώριοι παράγοντες ώστε να μεταναστεύσετε στο εξωτερικό; Αποδώστε τα ανάλογα ποσοστά (μόνο αριθμό) στις προτιμήσεις σας, ώστε να αθροίζονται συνολικά 100% 120
- Διάγραμμα 28: Σε τι βαθμό σας επηρέασαν οι παρακάτω εξωτερικοί παράγοντες ώστε να μεταναστεύσετε στο εξωτερικό; Αποδώστε τα ανάλογα ποσοστά (μόνο αριθμό) στις προτιμήσεις σας, ώστε να αθροίζονται συνολικά 100% 121
- Διάγραμμα 29: Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες σας κρατούν στο εξωτερικό; Αποδώστε τα ανάλογα ποσοστά (μόνο αριθμό) στις προτιμήσεις σας, ώστε να αθροίζονται συνολικά 100% 122
- Διάγραμμα 30: Μετανιώσατε για την επιλογή της μετανάστευσής σας στο εξωτερικό; 123
- Διάγραμμα 31: Σας ενδιαφέρει να επιστρέψετε στην Ελλάδα; 124
- Διάγραμμα 32: Τι κίνητρα θα θέλατε να σας προσφέρει μία ελληνική επιχείρηση, ώστε να επαναπατριστείτε; Αποδώστε τα ανάλογα ποσοστά (μόνο αριθμό) στις προτιμήσεις σας, ώστε να αθροίζονται συνολικά 100% 125
- Διάγραμμα 33: Σε τι βαθμό θα σας ενδιέφερε να εργαστείτε για μια ελληνική επιχείρηση δεδομένου ότι εμφανίζει ένα πολύ ισχυρό Employer Branding; 126
- Διάγραμμα 34: Ποιο από τα παρακάτω πιθανά σενάρια θα επιλέγατε; 127
- Διάγραμμα 35: Για ποιους από τους παρακάτω λόγους επιλέγετε να συνεχίσετε να εργάζεστε στο εξωτερικό για ξένη επιχείρηση; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών) 129
- Διάγραμμα 36: Για ποιους από τους παρακάτω λόγους επιλέγετε να παραμείνετε στον τόπο διαμονής σας αλλά να δουλεύετε για μια ελληνική εταιρεία εξ αποστάσεως; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών) 130
- Διάγραμμα 37: Για ποιους από τους παρακάτω λόγους επιλέγετε να επαναπατριστείτε, αλλά να συνεχίσετε να δουλεύετε για εταιρεία του εξωτερικού εξ αποστάσεως; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών) 131

- Διάγραμμα 38: Για ποιους από τους παρακάτω λόγους επιλέγετε να επαναπατριστείτε και να εργαστείτε για μια ελληνική επιχείρηση με φυσική παρουσία στο γραφείο; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών) 132*
- Διάγραμμα 39: Για ποιους από τους παρακάτω λόγους επιλέγετε να επαναπατριστείτε, αλλά να συνεχίσετε να δουλεύετε για ελληνική εταιρεία εξ αποστάσεως; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών) 133*
- Διάγραμμα 40: Σε τι ποσοστό επηρεάζουν την επιθυμία σας για επαναπατρισμό οι παρακάτω παράγοντες; Αποδώστε τα ανάλογα ποσοστά (μόνο αριθμό) στις προτιμήσεις σας, ώστε να αθροίζονται συνολικά 100%) 135*
- Διάγραμμα 41: Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες θεωρείτε ότι είναι ανασταλτικοί για την παραμονή σας στο εξωτερικό; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών) 136*
- Διάγραμμα 42: Πόσο πιθανό θεωρείτε ότι το Brain Drain (μετανάστευση στελεχών στο εξωτερικό) μπορεί να μετατραπεί σε Brain Gain (προσέλκυση στελεχών από το εξωτερικό) για την Ελλάδα; 138*

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Σήμερα, γνωστοί παράγοντες, όπως είναι η παγκοσμιοποίηση, η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, αλλά και η απορρύθμιση της παγκόσμιας οικονομίας, προκαλούν ολοένα και μεγαλύτερη πίεση και αγωνία στις επιχειρήσεις. Οι συνεχείς αλλαγές στον επιχειρηματικό κόσμο και ο αυξημένος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων ωθούν τις εταιρείες να ψάξουν νέους τρόπους, ώστε να γίνουν πιο αποδοτικές και παραγωγικές. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με ποικίλους τρόπους, ωστόσο ένα από τα βασικότερα θεμελιώδη στοιχεία μιας επιχείρησης είναι οι άνθρωποί της. Ήδη από την βιομηχανική επανάσταση μέχρι και σήμερα, έχει γίνει αντιληπτό πόσο σημαντικό είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο μέσα σε μία οικονομική οντότητα.

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ένα πολύ σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια εταιρεία, καθώς την βοηθάει να διαφοροποιηθεί από τις υπόλοιπες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Στόχος των σύγχρονων εταιρειών είναι όχι μόνο να προσελκύουν, αλλά και να διατηρούν τα ικανά στελέχη από την αγορά εργασίας. Για αυτόν τον λόγο, στρέφουν την προσοχή τους στην ανάπτυξη της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Επιπλέον, σήμερα υπάρχουν πολλοί εργοδότες σε παγκόσμια κλίμακα, οι οποίοι τονίζουν την σημαντικότητα της έλλειψης ικανών στελεχών από την αγορά εργασίας. Αυτό το γεγονός πυροδοτεί από μόνο του έναν πόλεμο ταλέντων μεταξύ των επιχειρήσεων. Το όπλο έναντι αυτού του πολέμου, που έχει κάνει την εμφάνιση του τις τελευταίες δεκαετίες στο εξωτερικό και έχει παρουσιαστεί και στην Ελλάδα το τελευταίο διάστημα κυρίως από επιχειρήσεις ξένων συμφερόντων, είναι το Employer Branding.

Σύμφωνα με τους Priem and Butler (2001), η επωνυμία του εργοδότη αποτελεί σημαντικό παράγοντα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις, αφού η αποτελεσματική χρήση αυτής μπορεί να συντελέσει στην διατήρηση των εργαζομένων, αλλά και στην αφομοίωση των εταιρικών αξιών από τους υπαλλήλους. Με απλά λόγια, η επωνυμία του εργοδότη είναι στην ουσία η εταιρική κουλτούρα, όπως γίνεται αντιληπτή από τους πιθανούς εργαζόμενους καθώς και από το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό. Παράλληλα, μέσα από μελέτες φαίνεται να παρουσιάζεται θετική συσχέτιση της επιτυχημένης στελέχωσης ενός

οργανισμού με την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, η οποία γίνεται αντιληπτή και από το καταναλωτικό κοινό.

1.2 Αιτιολόγηση της Έρευνας

Μπορεί το Employer Branding να είναι σημείο αναφοράς για τον σημερινό επιχειρηματικό κόσμο, ωστόσο η ακαδημαϊκή έρευνα έχει εστιάσει σε δεδομένα του εξωτερικού και δεν υπάρχουν εκτεταμένες μελέτες για την Ελληνική αγορά. Για το λόγο αυτό, έχει γίνει η επιλογή του Employer Branding ως κεντρικός άξονας της έρευνας, το οποίο θα συνδυαστεί με παράγοντες, όπως είναι τα κοινωνικά δίκτυα, χρησιμοποιώντας τα ως εργαλεία προσέλκυσης Ελλήνων του εξωτερικού. Επιπροσθέτως, καθώς η Ελλάδα βίωσε μεγάλο πλήγμα εξαιτίας της διαφυγής στελεχών στο εξωτερικό (Brain Drain) γίνεται μια προσπάθεια έρευνας αναφορικά με την εμφάνιση του Brain Drain, αλλά και με το πως μπορεί η συμβολή του Employer Branding να επιφέρει θετικά αποτελέσματα, ώστε να επέλθει Brain Gain. Για την συγκεκριμένη θεματολογία δεν βρέθηκαν σχετικές μελέτες στην ελληνική βιβλιογραφία. Για τον λόγο αυτό, συνδυάστηκε η θεματολογία του Employer Branding με το Brain Gain και τα Social Media, ώστε να δημιουργηθεί προστιθέμενη αξία στην ελληνική βιβλιογραφία μέσα από την εν λόγω μελέτη.

1.3 Σκοπός, Στόχοι και Ερευνητικά Ερωτήματα

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η παρουσίαση και κατανόηση της έννοιας και των πτυχών του Employer Branding, όπως και η εύρεση εκείνων των χαρακτηριστικών που θα βοηθήσουν τις ελληνικές επιχειρήσεις να αναπτύξουν τους υπαλλήλους τους, αλλά και να προσελκύσουν αξιόλογα στελέχη. Παράλληλα, στοχεύουμε μέσα από την έρευνά μας να καταδείξουμε εκείνες τις πτυχές του Employer Branding, οι οποίες μπορούν να συμβάλουν θετικά, ώστε να επιστρέψουν στην Ελλάδα σημαντικά και έμπειρα στελέχη, τα οποία έχουν μεταναστεύσει στο εξωτερικό κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης. Επιπλέον, θέλουμε να καταδείξουμε και την σημαντικότητα της παρουσίας μιας καλής διαδικτυακής εικόνας ενός οργανισμού στα πλαίσια επιλογής εργοδότη διαμέσου των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Τελικός στόχος της διπλωματικής εργασίας είναι να παρουσιαστούν μέσα από την πρωτογενή έρευνα θετικά συμπεράσματα μεταξύ της ενίσχυσης του Employer Branding ελληνικών επιχειρήσεων και της θέλησης των στελεχών του εξωτερικού να επαναπατριστούν και να εργαστούν για αυτές τις επιχειρήσεις.

Στα πλαίσια της βιβλιογραφικής επισκόπησης δημιουργήθηκαν ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία συνδράμουν στους σκοπούς της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, τα ερευνητικά ερωτήματα που προέκυψαν είναι τα κάτωθι:

- ❖ Επηρεάζει το Employer Branding την απόφαση των Ελλήνων του εξωτερικού για επαναπατρισμό και ειδικότερα ποιοι παράγοντες θεωρούνται πιο σημαντικοί;
- ❖ Σε τι βαθμό συμβάλλει η διαφημιστική καμπάνια μιας ελληνικής επιχείρησης στα πλαίσια επιλογής εργοδότη για τους Έλληνες του εξωτερικού;
- ❖ Τι ρόλο παίζει η καλή διαδικτυακή εικόνα μιας ελληνικής επιχείρησης ως προς την προσέλκυση Ελλήνων στελεχών από το εξωτερικό;
- ❖ Ποιοι παράγοντες καθιστούν μια ελληνική επιχείρηση ελκυστική, σύμφωνα με τους Έλληνες του εξωτερικού;
- ❖ Τι ρόλο παίζει η από στόμα σε στόμα διαφήμιση στα πλαίσια επιλογής εργοδότη για τα ελληνικά στελέχη του εξωτερικού;
- ❖ Χρησιμοποιούν οι Έλληνες του εξωτερικού τα Social Media για να βρουν δουλειά στην Ελλάδα; Αν ναι, ποια μέσα χρησιμοποιούν περισσότερο;
- ❖ Ποιοι παράγοντες, εσωτερικοί και εξωτερικοί, επηρέασαν τους Έλληνες στην μετανάστευσή τους στο εξωτερικό, καθώς και τι τους κρατάει εκεί;
- ❖ Υπάρχει ενδιαφέρον για επαναπατρισμό; Αν ναι, σε τι ποσοστό; Επίσης, υπάρχει επιθυμία εργασίας σε ελληνική ή ξένη επιχείρηση και για ποιους λόγους;
- ❖ Σε τι βαθμό επηρεάζει το Employer Branding το ενδιαφέρον για εργασία σε μια ελληνική επιχείρηση;
- ❖ Ποια είναι τα ειδικά κίνητρα που θα μπορούσαν να προσφέρουν οι ελληνικές επιχειρήσεις στα πλαίσια του Employer Branding προκειμένου να μεγεθυνθεί το Brain Gain;
- ❖ Ποιες ειδικές ρυθμίσεις πρέπει να υιοθετήσει το κράτος ώστε να ενισχύσει το Brain Gain;

1.4 Μεθοδολογία της διπλωματικής εργασίας

Προκειμένου να εξεταστούν τα προαναφερθέντα ερωτήματα, στην παρούσα διπλωματική εργασία έγινε αρχικά βιβλιογραφική ανασκόπηση από διεθνή και ελληνικό ακαδημαϊκό υλικό, παρουσιάζοντας ορισμούς και αποτελέσματα ερευνών πάνω στο αντικείμενο της μελέτης. Επιπλέον, για την εξαγωγή συμπερασμάτων, χρησιμοποιήθηκε τόσο η ποσοτική, όσο και η ποιοτική ανάλυση δεδομένων μέσω πρωτογενούς έρευνας. Για την διεξαγωγή της

πρωτογενούς έρευνας χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος των ερωτηματολογίων σε τυχαίο δείγμα Ελλήνων του εξωτερικού με τις ολοκληρωμένες απαντήσεις αυτού να απαριθμούν τις 146. Παράλληλα διεξήχθησαν συνεντεύξεις με επαναπατρισμένους Έλληνες, με γνώμονα την εκτεταμένη εμπάθυνση του ερωτηματολογίου, αλλά και την επιβεβαίωση των ευρημάτων αυτού.

1.5 Δομή της διπλωματικής εργασίας

Όσον αφορά την δομή της εργασίας, η διπλωματική απαρτίζεται από 7 κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο αποτελείται από την εισαγωγή με τον σκοπό, τους στόχους και την μεθοδολογία της έρευνας. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται η βιβλιογραφική επισκόπηση αναφορικά με το θεωρητικό υπόβαθρο του Employer Branding, καθώς και την σημασία του ανθρωπίνου δυναμικού σε μια επιχείρηση, αλλά και την συμβολή του Employer Branding στην διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων. Στο τρίτο κεφάλαιο, μελετάται η συμμετοχή των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην αναζήτηση ανθρωπίνου δυναμικού, στο χτίσιμο της διαδικτυακής εικόνας της επιχείρησής, αλλά και στην παρουσίαση του Employer Branding μέσα από αυτά.

Προχωρώντας στο τέταρτο κεφάλαιο, γίνεται αρχικά μια σύντομη ανάλυση PEST για την Ελλάδα. Στην συνέχεια παρουσιάζεται το φαινόμενο της διαφυγής στελεχών από την Ελλάδα στο εξωτερικό (Brain Drain) κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης την περίοδο 2008-2017. Επιπλέον, αναλύονται τα κίνητρα μετανάστευσης, αλλά και οι επιπτώσεις που έχει η «διαρροή εγκεφάλων» στην ελληνική οικονομία, ενώ παράλληλα μελετώνται οι στρατηγικές προσέλκυσης που μπορούν να οδηγήσουν σε Brain Gain.

Στο πέμπτο κεφάλαιο μπαίνουν οι βάσεις για να γίνει η πρωτογενής έρευνα με την μέθοδο των ερωτηματολογίων και των συνεντεύξεων. Σε αυτήν την ενότητα γίνεται αναφορά στις μεθόδους προσέγγισης, στην δομή του ερωτηματολογίου, στην εγκυρότητα και την αξιοπιστία των μεθόδων και στο πρωτόκολλο της συνέντευξης. Συνεχίζοντας με το κεφάλαιο έξι, ακολουθεί η ανάλυση των δεδομένων των ερωτηματολογίων, αλλά και η παρουσίαση προσωπικών συνεντεύξεων τριών Ελληνίδων που απέκτησαν εργασιακή εμπειρία από το εξωτερικό και έχουν επιστρέψει και εργάζονται πλέον στην Ελλάδα.

Η διπλωματική εργασία ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των ευρημάτων και των τελικών συμπερασμάτων της έρευνας, καταγράφοντας τους περιορισμούς της. Τέλος, δίνονται

προσωπικές προτάσεις προς τις ελληνικές επιχειρήσεις για τις μορφές πολιτικών που πρέπει να υιοθετήσουν, προκειμένου να προσελκύσουν στις επιχειρήσεις τους έμπειρο και πολύτιμο ανθρώπινο δυναμικό από το εξωτερικό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Εισαγωγή

Καθώς η παγκόσμια αγορά κινείται με ταχείς ρυθμούς, οι σύγχρονοι οργανισμοί καλούνται να αποβάλουν παλαιές πρακτικές και λειτουργικές δομές και να υιοθετήσουν σύγχρονα και ευέλικτα εργαλεία με σκοπό να ανταπεξέλθουν στην πολυπλοκότητα του σήμερα. Παράλληλα, σε μια αναπτυσσόμενη οικονομία τα talέντα γίνονται ολοένα και περισσότερο δυσεύρετα.

Όπως ακριβώς μια εταιρεία πρέπει να γνωρίζει τι πουλάει, καθώς και τα συγκριτικά της πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών της, έτσι και απέναντι στο ανθρώπινο δυναμικό της η επιχείρηση οφείλει να έχει επίγνωση αναφορικά με τους λόγους που ένας εν δυνάμει εργαζόμενος πρέπει να επιλέξει να εργαστεί για αυτήν και όχι για κάποια άλλη επιχείρηση. Επιπλέον, ο κάθε οργανισμός στις μέρες μας, οφείλει να μελετά την γνώμη που έχουν οι εργαζόμενοι του για την μάρκα του ανά τακτά χρονικά διαστήματα, αλλά και να εξετάζει σοβαρά τους λόγους αποχώρησής των στελεχών του.

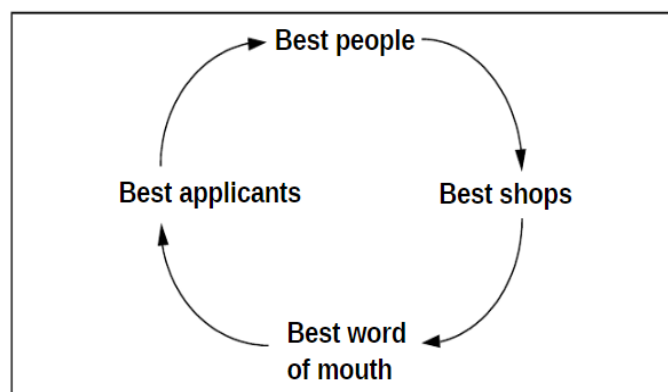
Σύμφωνα με τον Minchington (2015), το Employer Branding αποτελεί μια στρατηγική ενός οργανισμού που στοχεύει στην προσέλκυση και διατήρηση των ταλέντων. Μερικές από τις μεγαλύτερες εταιρείες στον κόσμο, όπως είναι η P&G, η Mars, η Chevron και η Google έχουν υιοθετήσει μια στρατηγική προσέγγιση για όλο τον κύκλο ζωής της εργασίας, ενώ λαμβάνουν υπόψη και τους εσωτερικούς αλλά και τους εξωτερικούς ενδιαφερόμενους, αναπτύσσοντας την στρατηγική τους διαμέσου ενός ολοκληρωμένου επιχειρηματικού πλαισίου εργαζομένου-καταναλωτή-εργοδότη.

Στόχος αυτού του εγχειρήματος είναι η βελτιστοποίηση της εμπειρίας του πελάτη. Με βάση τον Minchington (2015), αυτή επιτυγχάνεται ευθυγραμμίζοντας την στρατηγική του Employer Branding μιας επιχείρησης σε οργανωτικό επίπεδο με τις πολιτικές και τις διαδικασίες του ανθρώπινου δυναμικού.

2.2 Ορισμοί του Employer Branding και θεωρητικό υπόβαθρο

Το Employer Branding κάνει την πρώτη του εμφάνιση από τους Ambler and Barrow (1996), οι οποίοι ορίζουν το «Employer Brand» ως το πακέτο λειτουργικών, οικονομικών και ψυχολογικών οφελών που παρέχονται από την απασχόληση και ταυτίζονται με την εταιρεία-εργοδότη. Η αλληλένδετη σχέση εταιρεία/εργαζομένου παρέχει μια σειρά από ανταλλαγές αμοιβαίου οφέλους και αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του συνολικού επιχειρηματικού δικτύου της εταιρείας. Οι συγγραφείς καταλήγουν στο γεγονός ότι το Employer Brand έχει δική του προσωπικότητα, όπως έχει και η επωνυμία του προϊόντος. Για αυτόν ακριβώς τον λόγο πρέπει να εφαρμόζονται τεχνικές μάρκετινγκ και πιο συγκεκριμένα η έρευνα μάρκετινγκ, καθώς αποτελεί ένα από τα βασικότερα εργαλεία.

Επιπλέον, οι ίδιοι συγγραφείς βρήκαν εφαρμογή του ορισμού σε μια έρευνά τους αναφορικά με τις πρακτικές HRM (Human Resources Management) στο Ηνωμένο Βασίλειο όπου ένας κορυφαίος λιανοπωλητής τους είπε χαρακτηριστικά: «αν έχουμε τα καλύτερα καταστήματα, με τους καλύτερους ανθρώπους, τότε έχουμε την καλύτερη από στόμα σε στόμα φήμη και λαμβάνουμε αιτήσεις εργασίας από τους καλύτερους υποψηφίους και έτσι θα έχουμε τα καλύτερα καταστήματα» (Ambler and Barrow, 1996, σελ. 1 και 2). Με βάση τα λεγόμενα του λιανοπωλητή οι ερευνητές δημιούργησαν το παρακάτω σχήμα:



Εικόνα 1: Η συσχέτιση μεταξύ ποιότητας εργαζομένων και ποιότητας προϊόντος/υπηρεσίας

(Πηγή: Ambler and Barrow, 1996)

Όπως αναφέρουν οι Barrow and Mosley (2005), ο κύριος ρόλος της επωνυμίας του εργοδότη είναι να προσφέρει ένα συνεκτικό πλαίσιο προς την διοίκηση με στόχο της απλοποίηση και

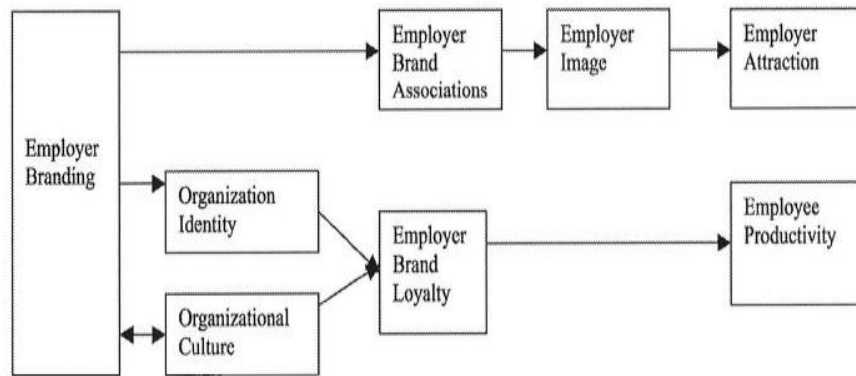
την εστίαση των προτεραιοτήτων, την αύξηση της παραγωγικότητας και την βελτίωση των προσλήψεων, αλλά και την διατήρηση και την δέσμευση των νέων εργαζομένων.

Οι Backhaus and Tikoo (2004) εξετάζουν το Employer Branding σε επίπεδο οργανισμού και ορίζουν την επωνυμία του εργοδότη ως την διαδικασία δημιουργίας μιας αναγνωρίσιμης και μοναδικής εργοδοτικής ταυτότητας, η οποία διαφοροποιεί την επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της. Παράλληλα, οι συγγραφείς τονίζουν ότι σήμερα ολοένα και περισσότερες εταιρείες χρησιμοποιούν το Employer Branding για να προσελκύσουν υποψηφίους, αλλά και για να διαβεβαιώσουν ότι οι εργαζόμενοι τους είναι ευθυγραμμισμένοι με την εταιρική κουλτούρα και την στρατηγική του οργανισμού.

Με βάση τους Backhaus and Tikoo (2004), η Εικόνα 2 παρακάτω παρουσιάζει ένα εννοιολογικό πλαίσιο για την κατανόηση του Employer Branding, ενσωματώνοντας έννοιες του μάρκετινγκ και του ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με την κάτωθι εικόνα, η επωνυμία εργοδότη δημιουργεί δύο κύρια βασικά στοιχεία, αυτή των συσχετισμών της επωνυμίας εργοδότη και της αφοσίωση στην μάρκα. Οι συσχετισμοί του Employer Branding διαμορφώνουν την εικόνα του εργοδότη που με τη σειρά του επηρεάζει την ελκυστικότητά του οργανισμού στους πιθανούς εργαζόμενους.

Επιπλέον, η μάρκα του εργοδότη έχει άμεσο αντίκτυπο στην παραγωγικότητα των υφισταμένων υπαλλήλων. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από την κουλτούρα και την ταυτότητα του οργανισμού που με τη σειρά τους συμβάλλουν στην αφοσίωση του εργαζομένου στην επωνυμία της επιχείρησής. Εκτός από αυτό, η αφοσίωση στην επωνυμία του εργοδότη συμβάλλει και στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Σύμφωνα με την Εικόνα 2, οι δυνητικοί εργαζόμενοι αναπτύσσουν μια εικόνα της επωνυμίας του εργοδότη από τις συσχετίσεις επωνυμίας που είναι αποτέλεσμα του Employer Branding ενός εργοδότη. Καθώς οι υποψήφιοι εργαζόμενοι αναπτύσσουν επίσης συσχετίσεις επωνυμίας εργοδοτών, βασισμένες σε πηγές πληροφοριών που δεν ελέγχονται από τον εργοδότη, το αποτελεσματικό Employer Branding ακολουθεί μια προληπτική προσέγγιση εντοπίζοντας τις επιθυμητές συσχετίσεις επωνυμίας και στη συνέχεια προσπαθώντας να αναπτύξει αυτές τις συσχετίσεις.



Εικόνα 2: *Employer Branding Framework*

(Πηγή: Backhaus and Tikoo, 2004)

Ένας άλλος γνωστός ορισμός για την επωνυμία εργοδότη στην διεθνή βιβλιογραφία είναι του Sullivan (2004), ο οποίος παρουσιάζει το Employment Branding ως μια μακροπρόθεσμη στρατηγική, η οποία οδηγεί στην δημιουργία θετική επιρροής τόσο στους υπάρχοντες εργαζομένους, αλλά και στους εν δυνάμει υποψηφίους για έναν συγκεκριμένο οργανισμό. Αυτή η στρατηγική μπορεί να βοηθήσει στην ευκολότερη διαδικασία των προσλήψεων, αλλά και την διατήρηση των ταλέντων και την αύξηση της παραγωγικότητας.

Κατά τον Sullivan, το Employment Branding λειτουργεί γύρω από επιχειρησιακές πρακτικές που καθιστούν την εκάστοτε επιχείρηση ως «έναν καλό τόπο εργασίας». Το αποτέλεσμα ενός επιτυχημένου Employer Branding ενός οργανισμού έρχεται καθώς αυξάνεται η έκθεση και η φήμη του οργανισμού μεταξύ των υπαλλήλων της εταιρείας, των διευθυντικών στελεχών ξένων εταιρειών, των δημοσιογράφων και των υποψηφίων εργαζομένων, κατατάσσοντας τον οργανισμό ως έναν από τους καλύτερους εργοδότες επιλογής (Employer of Choice).

Το Employer Branding ορίστηκε από τον Walker (2007), ως ένα σύμπλεγμα από άυλα χαρακτηριστικά, τα οποία προσφέρουν μια συγκεκριμένη εργασιακή εμπειρία στους εργαζομένους, οι οποίοι θα προσελκυστούν από αυτά και θα προσφέρουν πίσω στην επιχείρηση την μέγιστη παραγωγικότητα τους. Παράλληλα αυτές οι ιδιότητες χαρακτηρίζουν έναν οργανισμό ως ξεχωριστό. Σε συνέχεια, ο Armstrong (2014) καταλήγει ότι το Employer Branding είναι η δημιουργία μιας εικόνας Branding του οργανισμού προς τους υποψήφιους υπαλλήλους, ενώ βοηθάει σε αυτό και η αξία των εργαζομένων, οι οποίοι παρουσιάζουν τον οργανισμό σε τρίτους ως ένα καλό εργοδότη.

Για τους Figurska and Matuska (2013) οποιοσδήποτε οργανισμός θέλει να αναπτύξει συνειδητά την ανταγωνιστικότητα του στην αγορά, πρέπει να αναπτύξει το εμπορικό σήμα του εργοδότη της επιλογής του. Το Employer Branding ενός οργανισμού καθορίζεται από παράγοντες όπως η ελκυστικότητα του κλάδου, η φήμη της εταιρείας, η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών, η τοποθεσία, το εργασιακό περιβάλλον, η αμοιβή, οι οικονομικές συνθήκες, τα οφέλη των εργαζομένων, οι άνθρωποι και ο πολιτισμός, η ισορροπία εργασίας/ζωής και εταιρική κοινωνική ευθύνη. Εάν η εταιρεία δεν διαμορφώνει την εικόνα της συνειδητά, δεν έχει καμία επιρροή στον τρόπο με τον οποίο γίνεται αντιληπτή ως εργοδότης και επηρεάζει τους πελάτες μόνο μέσω της ποιότητας των προϊόντων της.

Επιπλέον, σύμφωνα με τους ίδιους συγγραφείς, «η επωνυμία του εργοδότη απαιτεί τη λήψη μέτρων που να συνάδουν με την ταυτότητα του οργανισμού. Ανάλογα σε ποιον απευθύνονται οι πρωτοβουλίες στον τομέα του Employer Branding, αυτό διαχωρίζεται σε εσωτερικό και εξωτερικό. Το εσωτερικό Employer Branding απευθύνεται κυρίως σε υπάρχοντες, αλλά και σε υπαλλήλους που έχουν αποχωρήσει από την εταιρεία και υλοποιείται μέσω αναπτυξιακών προγραμμάτων οικοδόμησης μιας καλά καθορισμένης εταιρικής κουλτούρας. Το εξωτερικό Employer Branding απευθύνεται σε ενεργούς επαγγελματίες, φοιτητές, πτυχιούχους και άλλους ενδιαφερόμενους και υλοποιείται μέσω της αποτελεσματικής χρήσης σύγχρονων καναλιών επικοινωνίας, των σχέσεων με την ακαδημαϊκή κοινότητα, της συνεργασίας με κορυφαία μέσα ενημέρωσης, των έργων προσλήψεων για βελτίωση της εικόνας κ.λπ.» (Figurska and Matuska, 2013, σελ. 37).

Έτσι, βασικός στόχος του Employer Branding είναι να οικοδομήσει την εικόνα του οργανισμού που νοιάζεται για τα ενδιαφέροντα και τις ανάγκες των εργαζομένων του, επενδύει στην επαγγελματική τους εξέλιξη, καθώς και παρατηρεί και ανταποκρίνεται στις τάσεις που αναδύονται στην αγορά εργασίας. Ένας άλλος πιο σύγχρονος ορισμός που χρησιμοποιείται είναι αυτός του Minchinton (2010) από το Employer Brand Institute όπου ορίζει το Employer Branding ως εκείνη την εικόνα της εταιρείας που φαντάζει στο μυαλό των εργαζομένων και των εξωτερικών ενδιαφερομένων (πελάτες, υποψήφιοι εργαζόμενοι) ως ένας «εξαιρετικός χώρος εργασίας».

Κατά τους Martin and Beaumont (2003), το Employer Branding είναι τέχνη και συνάμα επιστήμη που διακυβεύει την προσέλκυση, την δέσμευση και την ανάληψη πρωτοβουλιών με στόχο την ενίσχυση της επωνυμίας του εργοδότη μιας εταιρείας. Για τους συγκεκριμένους

συγγραφείς, η επωνυμία του εργοδότη είναι εκείνη η εικόνα της επιχείρησής μέσα από τα μάτια των υπαλλήλων της και των υποψήφιων συνεργατών της.

Ολοκληρώνοντας την βιβλιογραφική ανασκόπηση, οι Graeme, Gollanb and Grigg (2012) υποστηρίζουν ότι η βιβλιογραφία βάσιζε το Employer Branding μόνο στην προσέλκυση και διατήρηση νέων ταλέντων, εξαιτίας του φαινομένου του πολέμου ταλέντων που παρουσιάστηκε την δεκαετία του '90 έως την οικονομική κρίση το 2008. Σε εκείνη την φάση, το Employer Branding είχε συνδεθεί με την εφαρμογή εργαλείων μάρκετινγκ και επικοινωνίας, μέσα από διαφημίσεις προσλήψεων και σχετικές εκδηλώσεις όπου παρουσίαζαν την ιδεατή εικόνα του να «ζεις μέσα στο brand». Ωστόσο, κατά την έλευση της ύφεσης, το Employer Branding σταδιακά μετατοπίστηκε από την προσέλκυση και διατήρηση στην βελτίωση των επιπέδων αφοσίωσης των εργαζομένων μέσα σε μια εταιρεία.

2.3 Οι μεταβλητές του Employer Branding

Αναλύοντας το βιβλιογραφικό υλικό, φαίνεται πως κάποιοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι μεταβλητές του Employer Branding είναι τέσσερις, ενώ άλλοι πέντε ή και περισσότερες. Ωστόσο, όσες και αν απαριθμούνται οι μεταβλητές είναι ιδιαίτερα σημαντικές τόσο για τους εκάστοτε εργαζομένους, όσο και για τους υποψήφιους ακόμα και για την ίδια την επιχείρηση.

Σύμφωνα με το άρθρο των Tanwar and Prasad (2016), οι τέσσερις μεταβλητές που επηρεάζουν το Employer Branding ενός οργανισμού είναι η εξισορρόπηση μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Work-life Balance), η εταιρική κοινωνική ευθύνη (Corporate Social Responsibility), το περιβάλλον εργασίας (Work Environment) και η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων (Training and Development). Με αυτές τις μεταβλητές θα ασχοληθούμε και στην ποιοτική έρευνά αργότερα.

2.3.1 Εξισορρόπηση μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Work-life Balance)

Σήμερα ολοένα και περισσότεροι εργαζόμενοι μιλούν για την σημαντικότητα της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Υπάρχουν μάλιστα πολλοί που θυσιάζουν ακόμα και μέρος των χρηματικών τους απολαβών για να μεταβούν σε μια εταιρεία που φαίνεται να προσφέρει αυτήν την ισορροπία. Για να προλάβουν αυτό το φαινόμενο, πλέον οι

σύγχρονοι οργανισμοί έχουν ενσωματώσει στρατηγικές WLB (Work-life Balance) στο Employer Branding τους.

Η πολιτική αυτή συμβάλλει στην μείωση των συγκρούσεων που βιώνουν οι εργαζόμενοι μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής (Frone et al., 1992). Μάλιστα κατά τους Barrow and Mosley (2011) διαφαίνεται ότι οι στρατηγικές WLB μπορούν να βοηθήσουν μια εταιρεία να ενισχύσει το Employer Branding της και αυτό με την σειρά του να οδηγήσει στον αυξανόμενο αριθμό διατήρησης των εργαζομένων της.

Υπάρχουν διάφορες θεωρίες που αναλύουν τις αναπόφευκτες διαμάχες που μπορούν να προκύψουν μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής:

Η Θεωρία της Λογικής (Rational View)

Η θεωρία αυτή αναλύει την ύπαρξη ελαχίστου χρόνου για να μπορέσει ένας εργαζόμενος να ανταπεξέλθει και στις επαγγελματικές, αλλά και στις προσωπικές του υποχρεώσεις, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται εντάσεις (Duxbury et al., 1991).

Η Θεωρία της Αποζημίωσης (Compensation)

Σύμφωνα με τον Burke (1986), ένας εργαζόμενος νιώθει συναισθηματικά κενός, όταν η εργασία του δεν του προσφέρει χαρά. Για να καλύψει αυτό το αίσθημα, βασίζεται περισσότερο στην προσωπική του ζωή όπου νιώθει ότι θα του δώσει περισσότερη ζωντάνια και ευχαρίστηση. Ως συνεπακόλουθο αυτής της επιλογής, είναι η μείωση του ενδιαφέροντος και του χρόνου ως προς την επαγγελματική του ενασχόληση καθιστώντας τον μη συνεπή (Lobel, 1991).

Η Θεωρία της Διάχυσης (Spillover)

Η θεωρία αυτή έχει να κάνει με την ικανοποίηση του ατόμου ανάμεσα στις δυο πτυχές της ζωής του: εργασία και προσωπική ζωή. Οι Zedeck and Mosier (1990) παρουσίασαν την θετική συσχέτιση που έχει η ικανοποίηση από τον επαγγελματικό χώρο με την προσωπική ζωή και το αντίστροφο. Τα ερευνητικά τους αποτελέσματα έδειξαν ότι όσο είναι κάποιος ικανοποιημένος σε πολύ μεγάλο βαθμό στην εργασία του, αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να

αυξάνεται αντιστοίχως και η ικανοποίηση στην προσωπική του ζωή. Ωστόσο, οι διαμάχες έρχονται στο προσκήνιο όταν το άτομο προσπαθεί να κρατήσει την προσωπική του ζωή σε υψηλά επίπεδα ικανοποίησης, ενώ στην εργασία του συμβαίνει το ακριβώς αντίθετο. Παράλληλα, συγκρούσεις δύνανται να συμβούν στο εργασιακό περιβάλλον, όταν ο εργαζόμενος βιώνει δυσκολίες σε προσωπικό επίπεδο.

Η Θεωρία της Τμηματοποίησης (Segmentation)

Σε αυτή την θεωρία ο Burke (1986) δίνει μια αντίθετη σκοπιά από εκείνη της θεωρίας της διάχυσης. Η θεωρία αυτή παρουσιάζει την έλλειψη αλληλεξάρτησης μεταξύ εργασίας και οικογένειας, καθώς τις θεωρεί δυο διαφορετικές μεταβλητές. Ο Burke υποστηρίζει ότι ο εργαζόμενος στη δουλειά του αφήνει τα οικογενειακά του ζητήματα στο σπίτι και αντιστρόφως, όταν είναι σπίτι δεν μεταφέρει τα προβλήματα της δουλειάς του. Οι συγκρούσεις θα επέλθουν όταν το άτομο δεν θα μπορέσει να διαχωρίσει τις δύο αυτές μεταβλητές.

Η Θεωρία της Σύγκρουσης (Conflict)

Βασιζόμενοι και πάλι στον Burke (1986), η θεωρία αυτή ορίζει την ύπαρξη ελαχίστων πόρων. Πιο συγκεκριμένα, αναλύει ότι όταν κάποιος επενδύει σε έναν τομέα για να επιτύχει π.χ. εργασιακή ζωή, εξαντλεί χρόνο και ενέργεια και τότε δημιουργείται σύγκρουση στον άλλο τομέα που είναι η προσωπική ζωή καθώς οι πόροι δεν επαρκούν. Είναι συνεπώς αντιστρόφως ανάλογο ότι η επιτυχία ενός τομέα θα φέρει εντάσεις στον άλλον.

Η Συντελεστική Θεωρία (Instrumental)

Τέλος, ολοκληρώνοντας με τις θεωρίες για τις συγκρούσεις ανάμεσα στην προσωπική και επαγγελματική ζωή, υπάρχει η συντελεστική θεωρία των Zedeck and Mosier (1990). Σύμφωνα με τους ερευνητές, ο εργαζόμενος εκ των πραγμάτων αφιερώνει περισσότερες ώρες στην εργασία του, ώστε να κερδίσει παραπάνω χρήματα για να ικανοποιήσει προσωπικές και οικογενειακές του ανάγκες. Η κατεύθυνση χρόνου και ενέργειας προς την εργασιακή ζωή έχει σαν επακόλουθο να επιβαρύνεται αρνητικά η οικογενειακή ζωή του ατόμου.

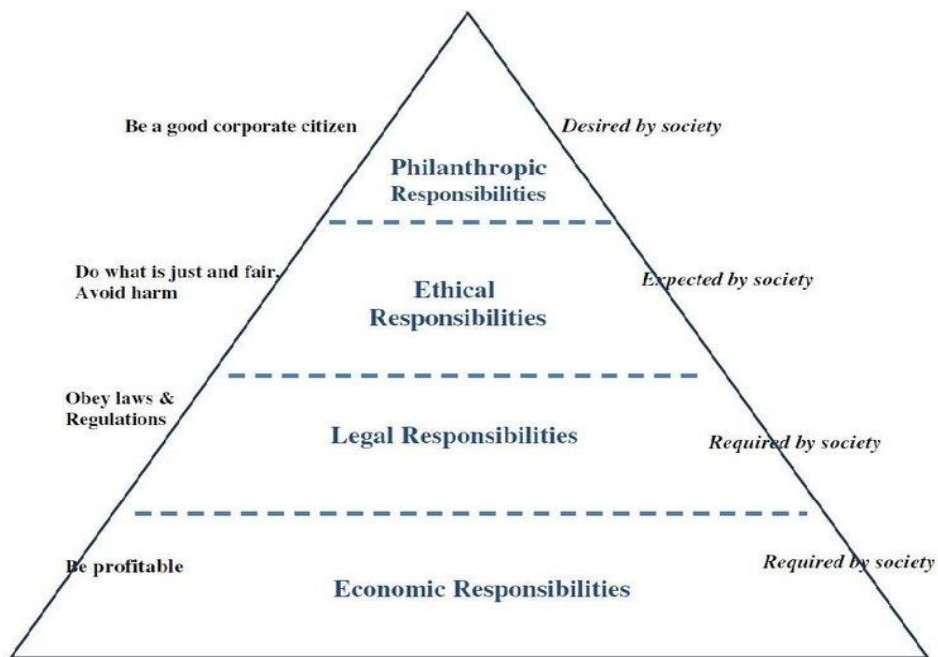
Σήμερα, πολλοί είναι εκείνοι οι οργανισμοί όπου στα πλαίσια των στρατηγικών WLB έχουν υιοθετήσει πρακτικές οι οποίες στοχεύουν στην μείωση των συγκρούσεων για τους υπαλλήλους τους. Τέτοιες πρακτικές είναι η άδεια μητρότητας, η προσφορά σε παιδικούς σταθμούς, τα ευέλικτα ωράρια και οι νέες μορφές απομακρυσμένης εργασίας. Επιπλέον, πολλά τμήματα HR προσφέρουν στους εργαζομένους συνεδρίες με ψυχολόγους, εκπαιδευτικά προγράμματα για επαγγελματική ανάπτυξη, ακόμα και υγειονομική υποστήριξη. Με αυτά τα βήματα, η επιχείρηση ενισχύει τους δεσμούς με τους υπαλλήλους της, ενώ παράλληλα μειώνει τις παραιτήσεις και το άγχος των εργαζομένων.

2.3.2 Η εταιρική κοινωνική ευθύνη (EKE) - (Corporate Social Responsibility)

Σύμφωνα με την βιβλιογραφική επισκόπηση, ο Carroll (1979, 1991) έδωσε μια τετραμερή πτυχή στην εταιρική κοινωνική ευθύνη παραθέτοντας τον παρακάτω ορισμό: *«Η εταιρική κοινωνική ευθύνη περιλαμβάνει τις οικονομικές, νομικές, ηθικές και διακριτικές (φιλανθρωπικές) προσδοκίες που έχει η κοινωνία από τους οργανισμούς ένα δεδομένο χρονικό σημείο. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια μπήκαν οι βάσεις σχετικά με τις ευθύνες που έχει μια επιχείρηση απέναντι στην κοινωνία»* (Carroll, A. B., 2016, σελ. 2).

Κάποιες δεκαετίες αργότερα, οι McWilliams and Siegel (2001) κατόπιν ερευνών κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι διευθυντές πρέπει να αντιμετωπίζουν τις αποφάσεις τους σχετικά με τις ενέργειες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, ακριβώς όπως αντιμετωπίζουν όλες τις επενδυτικές αποφάσεις. Επιπλέον, ορίζουν την εταιρική κοινωνική ευθύνη ως τις καταστάσεις εκείνες όπου ο οργανισμός συμμετέχει με στόχο την ενίσχυση του κοινωνικού καλού, αφήνοντας πίσω τα οικονομικά οφέλη της επιχείρησής.

Τέλος, ο Carroll (2016) αφού έκανε διάφορες ερευνητικές μελέτες αναφορικά με τις τέσσερις κατηγορίες της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, τις οποίες είχε παρουσιάσει το 1979, προχώρησε σε μια σύντομη ανασκόπηση της υπευθυνότητας που πρέπει να έχει μια εταιρεία απέναντι στην κοινωνία δημιουργώντας την παρακάτω πυραμίδα (Εικόνα 3).



Εικόνα 3: Η πυραμίδα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Carroll

(Πηγή: Carroll, 2016, p.5)

Σύμφωνα με τον Carroll (2016, σελ. 3), «Ως θεμελιώδη προϋπόθεση οι επιχειρήσεις έχουν οικονομική ευθύνη απέναντι στην κοινωνία που τους επέτρεψε να δημιουργηθούν και να διατηρηθούν». Καθώς οι οργανισμοί παράγουν, πουλούν αγαθά και βγάζουν κέρδη, η οικονομική ευθύνη είναι βασική απαίτηση που πρέπει να πληρείται σε έναν ανταγωνιστικό επιχειρηματικό κόσμο.

Επιπλέον, σύμφωνα με την πυραμίδα του Carroll, οι επιχειρήσεις έχουν νομικές ευθύνες. Η κοινωνία έχει θεσπίσει νόμους και κανονισμούς αναφορικά με την ηθική και τις θεμιτές επιχειρηματικές πρακτικές, ενώ παράλληλα επιβάλλει κυρώσεις σε όσες δεν συμμορφώνονται.

Εκτός από αυτά, ένας οργανισμός έχει και ηθικές ευθύνες. Εκτός από τους κανονισμούς όπου η κοινωνία αναμένει από έναν οργανισμό να τους ακολουθήσει, αναμένει επίσης από τις επιχειρήσεις να λειτουργούν με ηθικό τρόπο. Δηλαδή, «οι ηθικές ευθύνες περιλαμβάνουν εκείνες τις δραστηριότητες, τα πρότυπα, τις πολιτικές και τις πρακτικές που αναμένονται ή απαγορεύονται από την κοινωνία, παρόλο που δεν έχουν κωδικοποιηθεί σε νόμο» (Carroll, 2016, σελ. 3).

Τέλος, ολοκληρώνοντας με την πυραμίδα του Carroll και την εταιρική κοινωνική ευθύνη, μια επιχείρηση έχει και φιλανθρωπική ευθύνη. Το κοινό έχει την προσδοκία ότι οι οργανισμοί οφείλουν να πραγματοποιούν εθελοντικές ή διακριτικές δραστηριότητες. Αυτές οι κοινωνικές δραστηριότητες δεν είναι υποχρεωτικές, ούτε απαιτούνται από τον νόμο, ωστόσο το κοινωνικό σύνολο έχει την αίσθηση ότι οι επιχειρήσεις οφείλουν να «ανταποδώσουν» πίσω στην κοινωνία. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί από την πλευρά της επιχείρησής είτε μέσω του εθελοντισμού είτε μέσω των χρηματικών δωρεών.

Συνοπτικά, «ο ορισμός των τεσσάρων μερών της ΕΚΕ διαμορφώνει ένα εννοιολογικό πλαίσιο που περιλαμβάνει τις οικονομικές, νομικές, ηθικές και φιλανθρωπικές ή διακριτικές προσδοκίες που θέτει η κοινωνία στις επιχειρήσεις σε μια δεδομένη χρονική στιγμή. Προκειμένου να καταλάβουμε την ευθύνη του κάθε μέρους, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η κοινωνία «απαιτεί» οικονομική ευθύνη από τις επιχειρήσεις. Η κοινωνία επίσης «απαιτεί» από την επιχείρηση νομική ευθύνη. Η ηθική ευθύνη των επιχειρήσεων «αναμένεται» από την κοινωνία, ενώ και η φιλανθρωπική ευθύνη των επιχειρήσεων θεωρείται «επιθυμητή» από την κοινωνία. Επιπλέον, όσο περνάει ο καιρός, το τι ακριβώς σημαίνει καθεμία από αυτές τις τέσσερις κατηγορίες μπορεί να αλλάξει ή να εξελιχθεί επίσης» (Carroll, 2016, σελ.4).

2.3.3 Το περιβάλλον εργασίας (Work Environment)

Ως εργασιακό περιβάλλον μπορεί κανείς να αντιληφθεί ότι είναι τα γραφεία, οι καρέκλες, τα μηχανήματα και οι αίθουσες που υπάρχουν μέσα σε μια εταιρεία. Πέρα από τα υλικά αγαθά, περιβάλλον εργασίας θεωρούνται και οι ανθρώπινες σχέσεις που δημιουργούνται μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης. Οι σχέσεις και οι συμπεριφορές των υπαλλήλων μιας εταιρείας είναι πολύ σημαντικό να διατηρούνται σε θετικό κλίμα, ειδάλλως είναι αναμφίβολο πως η αρνητικότητα μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την απόδοση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Δεδομένης της βιβλιογραφικής επισκόπησης, ο Tyssen (2005, σελ. 58) όρισε το περιβάλλον εργασίας ως «*την φυσική μορφή του εργασιακού περιβάλλοντος που είναι ο χώρος, η φυσική διάταξη, ο θόρυβος, τα εργαλεία, τα υλικά και η σχέση των συναδέλφων: Η ποιότητα όλων αυτών των πτυχών έχει σημαντικό και θετικό αντίκτυπο στην ποιότητα της απόδοσης της εργασίας*». Παράλληλα, ο Pawirosumarto (2017, σελ. 1339) αναφέρει πως «*το εργασιακό περιβάλλον είναι ένας χώρος όπου οι εργαζόμενοι εκτελούν τις δραστηριότητές τους και αυτό*

μπορεί να επιφέρει θετικά και αρνητικά αποτελέσματα για τους εργαζόμενους στην προσπάθεια τους να επιτύχουν τα αποτελέσματά τους. Ένα ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας θα έχει καλό αντίκτυπο στη συνέχεια της απασχόλησης, ενώ ένα λιγότερο ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας θα έχει αρνητικό αντίκτυπο στη συνέχεια της απασχόλησης».

Σύμφωνα με τον DeSalvo (1999), αποδεικνύεται ότι οι γενιές X (1965-1981) και Y (1982-1998) αναζητούν εργασία εκεί όπου το κλίμα είναι ευχάριστο και δημιουργικό όπου υπάρχει διαφάνεια, εμπιστοσύνη και εκλείπει το άγχος και η τοξικότητα. Επιπροσθέτως, οι Shalley et al. (2000) επιβεβαιώνουν ότι όσοι υπάλληλοι νιώθουν δημιουργικοί με υψηλό αίσθημα εργασιακής ικανοποίησης, έχουν πολύ μικρότερες προθέσεις να διαφύγουν σε άλλους οργανισμούς.

Στις μέρες μας δεν είναι λίγοι εκείνοι οι οργανισμοί που προσφέρουν σύγχρονα και ευχάριστα περιβάλλοντα εργασίας διαθέτοντας στους υπαλλήλους τους θεματικές αίθουσες, δωρεάν καθημερινά γεύματα, γυμναστήρια και πολλά άλλα προνόμια. Στόχος τους είναι να περνάνε οι υπάλληλοί τους όσο γίνεται πιο ευχάριστα, δημιουργώντας ένα θετικό κλίμα και διατηρώντας έτσι τους καλύτερους εργαζόμενους τους.

2.3.4 Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων (Training and Development)

Η εκπαίδευση του προσωπικού πρέπει να αποτελεί ύψιστο παράγοντα σημασίας για κάθε επιχείρηση. Εκπαιδύοντας το προσωπικό του ένας οργανισμός μπορεί να μειώσει το χρόνο εκτέλεσης καθηκόντων, ενώ παράλληλα η παραγωγικότητα μπορεί να εκτοξευθεί. Επιπλέον, διαμέσου της εκπαίδευσης ο εργαζόμενος αποκτά καινούργιες γνώσεις και δεξιότητες, ενώ εξελίσσει τις υπάρχουσες ικανότητες του.

Σε εταιρείες όπου έχουν οργανωμένο τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού, προσφέρονται συχνά προγράμματα κατάρτισης και εκπαίδευσης στους υπαλλήλους τους. Ουσιαστικά, κατά τους O'Herron and Simonsen (1995), οι επιχειρήσεις μέσω της εκπαίδευσης των εργαζομένων και της κατανομής ευκαιριών, στοχεύουν να επωφεληθούν και οι ίδιες, καθώς πλέον οι εργαζόμενοι μπορούν να προσφέρουν εξελιγμένες υπηρεσίες.

Η Kottke (1999) ανέλυσε ότι τα προγράμματα ανάπτυξης εργαζομένων οφείλουν να περιλαμβάνουν βασικές δεξιότητες, κατάλληλη δομή μέσω της οποίας οι οργανισμοί

αναπτύσσουν τις επιχειρήσεις τους σε εταιρικό επίπεδο. Η βασική λειτουργία αυτών των προγραμμάτων πρέπει να είναι η απόκτηση γνώσης, η συνεργασία, η εφευρετική σκέψη και η επίλυση προβλημάτων (Kottke, 1999). Επιπλέον, σύμφωνα με την συγγραφέα, η εκπαίδευση των εργαζομένων βοηθάει στην υποστήριξη της οργανωσιακής κουλτούρας καθώς και της επίτευξης των στρατηγικών στόχων της επιχείρησής.

Τέλος, ολοκληρώνοντας την βιβλιογραφική ανασκόπηση, αναφορικά με την εκπαίδευση του προσωπικού, ο Gerbman (2000) τόνισε ότι πρωταρχικός και βασικός ρόλος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι να γνωρίσουν καλύτερα οι εργαζόμενοι την κουλτούρα του οργανισμού και να την υιοθετήσουν. Επιπλέον, τα προγράμματα ανάπτυξης εργαζομένων προσφέρουν μια πληθώρα διδακτικών τεχνικών, χρονοδιαγράμματος και βοηθητικού μαθησιακού περιβάλλοντος που βοηθάει τους εργαζόμενους να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και αργότερα να τις εφαρμόσουν στην εργασία τους.

2.4 Χαρακτηριστικά του επιτυχημένου Employer Branding

Με βάση την βιβλιογραφία, οι Moroko and Uncles (2008) διεξήγαγαν μια έρευνα στην προσπάθεια τους να βρουν εκείνα τα χαρακτηριστικά της επωνυμίας εργοδότη που την καθιστούν επιτυχημένη. Η μελέτη βασίστηκε σε συνεντεύξεις στελεχών αναφορικά με επιτυχημένες και αποτυχημένες πρακτικές Employer Branding, καταλήγοντας στα παρακάτω ευρήματα:

A) Όταν μια μάρκα είναι γνωστή και αξιοσημείωτη στην αγορά εργασίας, αυτό βοηθάει κατά πολύ και στην αναγνώριση του Employer Branding του εκάστοτε οργανισμού ως επιτυχημένο και αισθητό από την αγορά. Σύμφωνα με τους Cable and Turban (2003), υπάρχει θετική συσχέτιση στην προσέλκυση υποψηφίων στελεχών μεταξύ θετικής φήμης και ισχυρής εταιρικής ταυτότητας.

B) Με γνώμονα το Employer Branding, πελάτης θεωρείται ακόμα και ο μελλοντικός εργαζόμενος. Γι' αυτό το λόγο, οι οργανισμοί που έχουν επιτυχημένο Employer Branding φαίνεται να έχουν μια πρόταξη αξίας η οποία συσχετίζεται με την απήχηση στους υφιστάμενους και μελλοντικούς εργαζομένους. Ο Aaker (1996) υποστηρίζει ότι η πρόταση αξίας μιας επωνυμίας καθώς και η συνάφεια της με τους πελάτες μπορούν να ορίσουν την βάση ανάμεσα στην σχέση πελάτη – επωνυμία.

Γ) Ένα βασικό χαρακτηριστικό στην διαδικασία δημιουργίας μιας επιτυχημένης επωνυμίας είναι η διαφοροποίηση και πιο συγκεκριμένα η διαφοροποίηση μεταξύ του εταιρικού brand και της μάρκας του προϊόντος (Aaker, 1996). Επιπλέον, έχοντας αναφερθεί προηγουμένως στον πόλεμο των ταλέντων που έχει κάνει την εμφάνιση του, σύμφωνα με τους Chambers et al. (1998), η διαφοροποίηση μιας επωνυμίας εργοδότη θεωρείται βασικό εργαλείο για την νίκη, δηλαδή ο οργανισμός που έχει πιο ισχυρό εταιρικό brand στην αγορά εργασίας μπορεί να προσελκύει πολύ πιο εύκολα τα διαθέσιμα talenta.

Δ) Προχωρώντας την έρευνά τους, οι Moroko and Uncles (2008, σελ. 1690) μελέτησαν την επωνυμία του εργοδότη ως μια συνεχή υπόσχεση προς τους εργαζομένους. *«Οι επιτυχημένες επωνυμίες εργοδοτών θεωρήθηκαν ότι απεικονίζονται με ακρίβεια μέσω των επικοινωνιών μάρκετινγκ, εκπληρώνοντας με συνέπεια την εγγενή υπόσχεση της επωνυμίας»*. Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι σε όλο τον κύκλο ζωής της απασχόλησής τους σε έναν οργανισμό βιώνουν το Employer Branding, όπως ακριβώς τους παρουσιάστηκε εξ αρχής, καθιστώντας το ειλικρινές.

Ε) Ένα τελευταίο χαρακτηριστικό για να είναι επιτυχημένο το Employer Branding ενός οργανισμού είναι η ύπαρξη ενημέρωσης από πλευράς εργοδότη αναφορικά με τις αμοιβαίες υποχρεώσεις μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου. Κατά την έναρξη εργασίας του ο εργαζόμενος σχηματίζει μια άποψη αναφορικά με τις υποχρεώσεις του (Απέργης, 2008). Όταν γίνει η ολοκλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου, το πιο πιθανό είναι να γίνει πιστός και αφοσιωμένος στην εταιρεία του. Ωστόσο, αν διαπιστώσει ότι δεν υποστηρίζονται από πλευράς εργοδότη οι υποχρεώσεις του, τότε αυτό μπορεί να οδηγήσει σε πτώση της παραγωγικότητας ακόμη και αποχώρησής του από τον οργανισμό (Γαρεφαλάκη, 2018).

Με βάση λοιπόν τα παραπάνω χαρακτηριστικά καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν ένα πολύ ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά, αναπτύσσοντας με επιτυχία το Employer Branding τους. Ένας οργανισμός που είναι σε θέση να αναπτύξει αποτελεσματικά το εμπορικό του σήμα, θα μπορέσει να επωφεληθεί από υψηλά επίπεδα ποιότητας υπηρεσιών, ικανοποίηση πελατών, επαναλαμβανόμενη αγοραστική συμπεριφορά και υψηλότερο κύκλο εργασιών (Mangold et al., 2007).

2.5 Employer Branding Strategy

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, όλες οι επιχειρήσεις έχουν μια επωνυμία εργοδότη. Η επωνυμία εργοδότη περιλαμβάνει έναν συνδυασμό αξιών, χαρακτηριστικών, αλλά και την κουλτούρα του οργανισμού που βοηθάει στην διαφοροποίηση αυτού από τον ανταγωνισμό (CIPHR, 2019).

Υπάρχουν επιχειρήσεις που έχουν σχεδιάσει επιτυχώς μια επωνυμία εργοδότη, με αποτέλεσμα να προσελκύουν και να συνεργάζονται με αξιόλογα talέντα. Ωστόσο, από την άλλη πλευρά, υπάρχουν οργανισμοί, οι οποίοι δεν έχουν αναπτύξει στρατηγική επωνυμίας εργοδότη και κατά συνέπεια δεν μπορούν να ελέγξουν αναφορικά με το τι λένε οι υπάλληλοί για την εταιρεία. Το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού καθίσταται υπεύθυνο για την δημιουργία μιας εταιρικής ταυτότητας, μέσα από την οποία θα αντικατοπτρίζεται η κουλτούρα του οργανισμού και θα γίνεται η παρουσίαση αυτής στους υποψήφιους εργαζομένους (Hrtalentiq.com, 19/11/2017).

Κατά την Forsey (2020), μια στρατηγική επωνυμίας εργοδότη επιτρέπει στην επιχείρηση να ελέγχει, αλλά και να αλλάζει θετικά τον διάλογο που υπάρχει γύρω από την εταιρεία (mouth to mouth) με στόχο την προσέλκυση καλύτερων υποψηφίων αλλά και την διατήρηση αυτών. Στην ουσία το Employer Branding είναι ο τρόπος προώθησης ενός οργανισμού προς τα άτομα που ψάχνουν για εργασία, αλλά προς τα άτομα που δουλεύουν για την επιχείρηση και μιλάνε σε τρίτους για αυτήν.

Όπως προαναφέρθηκε παραπάνω, η αγορά έχει κατακλιστεί από έναν πόλεμο ταλέντων με τους εργοδότες να ισχυρίζονται για την έλλειψη σημαντικών δεξιοτήτων από τις επιχειρήσεις τους. Για να προσελκύσουν οι οργανισμοί σημαντικά talέντα πρέπει να ενισχύσουν το Employer Brand τους υιοθετώντας μια σειρά από στρατηγικές βελτιστοποίησης. Διεθνείς οργανισμοί όπως η P&G, η Unilever και η Shell έδωσαν ιδιαίτερη σημασία στην ανάπτυξη μιας ισχυρής επωνυμίας εργοδότη ήδη από τις προηγούμενες δεκαετίες (Καρακάση, 2017). Η στρατηγική επωνυμίας εργοδότη πρέπει να προωθηθεί με διαφάνεια και συνέπεια τόσο στους υφιστάμενους, όσο και στους μελλοντικούς υπαλλήλους με στόχο να καταδείξει τα θετικά χαρακτηριστικά που κάνουν μια επιχείρηση να διαφέρει από τον ανταγωνισμό, γιατί κάποιος να θελήσει να εργαστεί για την συγκεκριμένη επιχείρηση, αλλά και να παρουσιάσει την

ανάπτυξη της επωνυμίας του οργανισμού με την πάροδο του χρόνου (paperfly.com, 23/11/2019).

Επιπλέον, σήμερα η έντονη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης οδήγησε τις εταιρείες στο να είναι περισσότερο ευάλωτες και διαφανείς. Πλέον, οι υποψήφιοι δίνουν μεγαλύτερη σημασία στην γνώμη των ήδη εργαζομένων, παρά στην εικόνα που παρουσιάζει η εταιρεία. Πολλοί είναι εκείνοι οι υποψήφιοι μάλιστα που συμβουλεύονται συγκεκριμένες ιστοσελίδες όπου παλιοί εργαζόμενοι γράφουν τις μαρτυρίες τους αξιολογώντας τους προηγούμενους εργοδότες τους και επηρεάζουν κατά πολύ την ελκυστικότητά ή την αποστροφή προς έναν οργανισμό.

Σύμφωνα με την έκθεση του Universum με τίτλο "2020 Outlook, the Future of Employer Branding" όπου διεξήχθη έρευνα μεταξύ 2.000 εργαζομένων, προέκυψε το συμπέρασμα ότι δεν είναι πλέον το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού υπεύθυνο για το Employer Branding, αλλά οι CEOs σε ποσοστό που αγγίζει το 60% (Wadhawan, 2017). Έτσι γίνεται αντιληπτό, ότι η επωνυμία εργοδότη θεωρείται πλέον στρατηγικής σημασίας και ξεφεύγει από τα όρια του μάρκετινγκ και του HR.

Στην παραπάνω έρευνα ανάμεσα στα πορίσματα παρουσιάστηκε και το Employee Value Proposition (EVP). Το EVP είναι στην ουσία μια πρόταση αξίας από τον εργοδότη προς τους υπαλλήλους, καταγράφοντας τα θετικά στοιχεία του οργανισμού. Οι επιχειρήσεις σήμερα κάνουν ολοένα και περισσότερη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για να προβάλλουν την φήμη του οργανισμού και του EVP, ενώ παράλληλα μπορούν με σύγχρονους δείκτες να μετρήσουν την απόδοση των ενεργειών που σχετίζονται με το Employer Branding (universumglobal.com).

Εκτός από τα παραπάνω, στην συγκεκριμένη έρευνά του Universum αναλύονται μερικά σημαντικά βήματα που μπορούν να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις προκειμένου να κερδίσουν σημαντικά στελέχη, αλλά και να τα διατηρήσουν, τα οποία είναι τα εξής:

- Αρχικά ο εργοδότης πρέπει να εξετάσει την υπάρχουσα φήμη του στην αγορά εργασίας, αλλά και να ορίσει που θέλει να στοχεύσει στο μέλλον.
- Στην συνέχεια πρέπει να τεθούν ρεαλιστικοί στόχοι με γνώμονα την ενίσχυση του Employee Value Proposition (EVP).

- Επιπλέον, ο εργοδότης πρέπει να προωθεί ιστορίες εργαζομένων μέσα από τα social media όπου να παρουσιάζονται όλα τα οφέλη του συγκεκριμένου εργασιακού περιβάλλοντος.
- Παράλληλα, οφείλει να διασφαλίζει ότι όλα τα μέλη του οργανισμού αντιλαμβάνονται την κουλτούρα του οργανισμού και ότι όλοι μαζί συμβάλλουν στην ενίσχυση ενός ισχυρού Employer Brand.

Τέλος, προκειμένου να ολοκληρωθεί αυτή η υποενότητα, ακολουθεί μια σύντομη παρουσίαση των βασικών στρατηγικών του Employer Branding που παρουσιάζονται στην σύγχρονη βιβλιογραφία.

2.5.1 Δημιουργία Employee Value Proposition (EVP) και διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό

Η ανάπτυξη μιας ισχυρής πρότασης αξίας για τους εργαζόμενους (EVP), όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, είναι βασικό στοιχείο οποιασδήποτε προσπάθειας πρόσληψης και διατήρησης. Στην πιο βασική του μορφή, ένα EVP αντιπροσωπεύει οτιδήποτε έχει αξία που παρέχει ένας εργοδότης στους υπαλλήλους του, όπως μπορεί να είναι οι αμοιβές, οι παροχές, η εκπαίδευση, οι ευκαιρίες εξέλιξης σταδιοδρομίας και ούτω καθεξής, και στην συνέχεια διατίθεται στην αγορά στο εργατικό δυναμικό (Sammer, 2015).

Το EVP προσφέρει στην ουσία την διαφοροποίηση μιας επιχείρησης από μια άλλη, καθώς αυτή εσωκλείει την κουλτούρα της εταιρείας, τις αξίες, το όραμα, καθώς και όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που την κάνουν καλύτερη. Το EVP θεωρείται το πρώτο και το πιο βασικό βήμα στην προσπάθεια ανάπτυξης στρατηγικής Employer Branding και χρειάζεται πολύ έρευνα από τον οργανισμό, προκειμένου να οργανώσει η εταιρεία την ταυτότητά της, αλλά και να μάθει τα χαρακτηριστικά που εκτιμούν οι εργαζόμενοι της δουλεύοντας για αυτήν (Hrtalentiq.com, 19/11/2017).

2.5.2 Δημιουργία της επιθυμητής προσωπικότητας του εργαζομένου (Employee Personas)

Ένας οργανισμός πριν ξεκινήσει το κυνήγι ταλέντων, πρέπει πρώτα να σχεδιάσει τα επιθυμητά χαρακτηριστικά που θέλει να έχει ο ιδανικός υποψήφιος. Πρέπει δηλαδή να γίνει

μια έρευνα σχετικά με την προσωπικότητα, τις αξίες και τις ικανότητες που αποδέχεται η επιχείρηση, ώστε να ενταχθεί κανείς στην ομάδα της. Επιπροσθέτως, η κάθε θέση μέσα σε μια επιχείρηση αποβλέπει και σε διαφορετικά χαρακτηριστικά και απαιτήσεις για την υλοποίησή της. Αντιστοίχως και η εταιρεία πρέπει να δημιουργήσει διαφορετικά προφίλ εργαζομένων ανάλογα με την θέση προς κάλυψη (Καρακάση, 2017).

Υπάρχουν μάλιστα μεγάλες πολυεθνικές, όπως είναι η L’Oreal και η Lidl όπου στην ιστοσελίδα καριέρας τους, παρουσιάζονται αναλυτικά οι ανοιχτές θέσεις εργασίας με τις απαιτήσεις και τις αρμοδιότητές τους. Επιπλέον, σε αυτές τις ιστοσελίδες παρουσιάζουν τα προφίλ των ατόμων που δουλεύουν σε αυτές τις θέσεις, καθώς επίσης και εταιρικά βίντεο, αλλά και ιστορίες εργαζομένων για την φύση και την κουλτούρα της εταιρείας. Με αυτόν τον τρόπο, μπορούν να βάλουν τον υποψήφιο πιο εύκολα στο κλίμα της επιχείρησής τους, ώστε να διαμορφώσει μια πρώτη εικόνα για το εάν του ταιριάζει μια τέτοια θέση πριν την υποβολή του βιογραφικού του.

2.5.3 Τήρηση της διαχρονικής αξίας της μάρκας εργοδότη

Η επιχείρηση πρέπει να προσπαθεί συνεχώς να υποστηρίζει και να ενισχύει την κουλτούρα και όλα εκείνα τα θετικά χαρακτηριστικά που την διαφοροποιούν από τον ανταγωνισμό. Δεν αρκεί μόνο να δείχνει μια καλή εικόνα στην αγορά και να προσελκύει κατάλληλα στελέχη. Η ποιότητα της εμπειρίας του ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτή που διασφαλίζει την μακροπρόθεσμη δύναμη της επωνυμίας ενός εργοδότη.

Προκειμένου να ενισχύσει την δέσμευση των εργαζομένων για όσο περισσότερα χρόνια γίνεται, η επιχείρηση οφείλει να επενδύει στο προσωπικό της μέσα από εκπαιδεύσεις όπου οι υπάλληλοί θα έχουν την δυνατότητα να αποκτήσουν νέες δεξιότητες, αλλά και να βελτιώνονται διαρκώς. Με αυτό τον τρόπο γίνονται ακόμα πιο πολύτιμοι για την εταιρεία, ενώ παράλληλα αποφεύγονται οι τάσεις παραιτήσεων λόγω έλλειψης ενδιαφέροντος (Forsey, 2020).

2.5.4 Συνεχείς μετρήσεις αξιολογήσεων της επωνυμίας εργοδότη

Σήμερα τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού διαθέτουν στα χέρια τους σύγχρονα εργαλεία μέτρησης, τα οποία μπορούν να συλλέξουν και να αναλύσουν δεδομένα, ακόμα και να

προβλέψουν μελλοντικούς κινδύνους. Τα πορίσματα της έρευνας του Universum έδειξαν ότι μόνο το 50% των εταιρειών λαμβάνουν υπόψη τους αυτά τα δεδομένα.

Η οικοδόμηση ενός επιτυχημένου Employer Branding απαιτεί συνεχόμενες ενέργειες και μια επιχείρηση δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να επαναπαυθεί. Καθώς η αγορά είναι αδιάλειπτα μεταβαλλόμενη, ο οργανισμός με την σειρά του πρέπει να βελτιώνεται συνεχώς και να διαμορφώνει τις ενέργειες Employer Branding ανάλογα με τον κοινό-στόχο του. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν λογισμικά με τα οποία μπορούν να αξιολογήσουν ποσοτικά την επωνυμία τους, να συγκρίνουν τα δεδομένα και να βελτιωθούν (Sullivan, 2004).

2.6 Η επιρροή της επωνυμίας μιας επιχείρησης στην προσέλκυση ανθρωπίνου δυναμικού

Όπως διαφάνηκε και στην βιβλιογραφική ανάλυση που προηγήθηκε, η σύγχρονη επιχείρηση έχει σήμερα στα χέρια της μια πληθώρα από εργαλεία που την βοηθούν να προβληθεί στην αγορά και να προσελκύσει τους κατάλληλους υποψηφίους. Πέρα από τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει ένας οργανισμός, είναι σημαντικό να έχει ανεπτυγμένα τα κάτωθι χαρακτηριστικά, ώστε η μάρκα του να αποπνέει θετική επιρροή στους υποψηφίους.

2.6.1 Η εταιρική φήμη (Corporate Reputation)

Η έννοια της εταιρικής φήμης έκανε την πρώτη της εμφάνιση από τους Weigelt and Camerer (1988), οι οποίοι ορίζουν την επιχειρησιακή φήμη ως το άθροισμα συγκεκριμένων χαρακτηριστικών ενός οργανισμού που προέρχονται από βασικές δραστηριότητες οι οποίες έχουν συμβεί παλαιότερα, δηλαδή είναι στην ουσία η εικόνα που έχει διαμορφώσει το κοινό.

Σύμφωνα με τους Fombrun and Van Riel (1997), η φήμη είναι ένα σύμπλεγμα δύο βασικών συστατικών, της εικόνας και της ταυτότητας. Η εικόνα είναι η αντίληψη του εργαζομένου για την εταιρεία και η ταυτότητα είναι η αντίληψη του εργαζομένου έξω από αυτήν. Για τον Schwaiger (2004) η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών, η εταιρική κοινωνική ευθύνη, ακόμα και η οικονομική επίδοση ενός οργανισμού, είναι αυτές οι μεταβλητές που διαμορφώνουν την εταιρική φήμη.

Η εταιρική φήμη είναι ένα δυναμικό κατασκευάσμα μιας επιχείρησης μέσα από το οποίο προβάλλει την εικόνα της όπου εσωκλείει την συμπεριφορά, την επικοινωνία και τον συμβολισμό της (Gotsi and Wilson, 2001). Επιπλέον, η μάρκα εργοδότη παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην ανεύρεση στελεχών, καθώς είναι ευρέως αποδεκτό ότι οι άνθρωποι τείνουν να επιθυμούν να εργαστούν σε μια εταιρεία, η οποία έχει καλό όνομα στην αγορά (Maheshwari et al., 2017).

Σύμφωνα με το γνωστό απόφθεγμα του Buffet «χρειάζεσαι 20 χρόνια για να χτίσεις τη φήμη μιας επιχείρησης και μόνο 5 λεπτά για να την καταστρέψεις». Κατά τα λεγόμενα της Κουρασμενάκη (2009), η ισχυρή φήμη μπορεί να εδραιωθεί στην αγορά με το καλό εργασιακό περιβάλλον, τα προϊόντα που παράγει, την ποιότητα και την αξιοπιστία, το όραμα, την εταιρική υπευθυνότητα και την ηγεσία της. Όλα αυτά προσφέρουν υπεραξία στην εταιρεία, ενισχύοντας το άυλο αγαθό της φήμης της.

Στην έρευνα «The State of Corporate Reputation in 2020: Everything Matters Now», η οποία διεξήχθη από την εταιρεία δημοσίων σχέσεων Weber Shandwick και την εταιρεία ερευνών KRC Research, επιβεβαιώνεται ότι η εταιρική φήμη είναι ένα ανεκτίμητο πλεονέκτημα, ενώ παράλληλα επηρεάζεται άμεσα από πολλούς και διαφορετικούς παράγοντες, όπως η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών, η ποιότητα των εργαζομένων, η κουλτούρα και οι οικονομικοί δείκτες (webershandwick.com, 14/01/2020).

2.6.2 Η ελκυστικότητα του εργοδότη (Employer Attractiveness)

Όπως θα αναλυθεί και παρακάτω, η μάρκα ενός οργανισμού είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ελκυστικότητά του. Η επαναλαμβανόμενη έκθεση ενός οργανισμού έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των θετικών αξιολογήσεων, δηλαδή όσο η εταιρεία φαίνεται συνεχώς στην αγορά ως ένας επιθυμητός εργοδότης, αυξάνεται και ο θετικός αντίκτυπος στους υποψηφίους (Gatewood et al., 1993).

Στην βιβλιογραφική ανάλυση, ο πιο ευρέως αποδεκτός ορισμός έχει παρουσιαστεί από τους Berthon, Ewing and Hah (2005) όπου ορίζουν την ελκυστικότητά του εργοδότη ως όλα εκείνα τα οφέλη που αντιλαμβάνονται οι υποψήφιοι ότι θα τους προσφέρει ένας οργανισμός αν εργαστούν για αυτόν. Μάλιστα οι συγκεκριμένοι ερευνητές δημιούργησαν μια κλίμακα

μέτρησης της ελκυστικότητας, η οποία απαρτίζεται από τις πέντε διαστάσεις που ακολουθούν:

- 1) η αξία ενδιαφέροντος (Interest Value) τονίζει την εργασιακή δημιουργικότητα.
- 2) η κοινωνική αξία (Social Value) στοχεύει στο εργασιακό κλίμα και τις σχέσεις.
- 3) η οικονομική αξία (Economic Value) παρουσιάζει την εργασιακή ασφάλεια και τις ικανοποιητικές απολαβές.
- 4) η αξία ανάπτυξης (Development Value) πετυχαίνει την ανάπτυξη και εξέλιξη των ατόμων.
- 5) η αξία εφαρμογής (Application Value) οδηγεί στην μετάδοση των γνώσεων μεταξύ των υπαλλήλων.

Σε παρόμοια ερευνητικά αποτελέσματα με τους Berthon et al. (2005), καταλήγει και ο Sokro (2012), ο οποίος υποστηρίζει ότι παροχές όπως η εκπαίδευση, η εξέλιξη, το δίκαιο σύστημα ανταμοιβών και οι σωστές εργασιακές συνθήκες μπορούν να συμβάλλουν δραστικά στην αύξηση της ελκυστικότητας ενός οργανισμού. Όταν μια εταιρεία παρέχει στους υπαλλήλους της όλα τα προαναφερόμενα, δίνει την εντύπωση στο ανθρώπινο δυναμικό της ότι τους σέβεται και τους εκτιμά, γεγονός που ενισχύει την παραγωγικότητά τους, ενώ παράλληλα μειώνει τον αριθμό των παραιτήσεων.

Για τους Collins and Stevens (2002) η εξέλιξη της ελκυστικότητας ενός οργανισμού δεν πρέπει να σταματά ποτέ, καθώς η εταιρεία πρέπει να κερδίζει συνεχώς αναγνώριση από την αγορά εργασίας. Έτσι θα καταφέρει όχι μόνο να προσελκύει τους καταλληλότερους υποψηφίους, αλλά και να διευκολύνει τις ενέργειες προσλήψεων μέσα στον οργανισμό. Επιπλέον, η αύξηση της ελκυστικότητας βοηθάει μια εταιρεία στην μείωση του κόστους μάρκετινγκ, στην βελτιστοποίηση των οικονομικών δεικτών, ακόμη και στην προσέλκυση δυνητικών πελατών και επενδυτών (Wilska, 2014, Herman and Gioia, 2001).

Τέλος, η ελκυστικότητα του εργοδότη χωρίζεται σε δύο υποκατηγορίες: στους εσωτερικούς εργαζομένους και τους εξωτερικούς εν δυνάμει εργαζομένους. Έχει παρατηρηθεί ότι αυτοί που εργάζονται ήδη για την επιχείρηση έχουν ένα αίσθημα εργασιακής δέσμευσης και για αυτό το λόγο έχουν την τάση να κάνουν διαφήμιση του οργανισμού από στόμα σε στόμα με τα καλύτερα λόγια και αυτό έχει ως αποτέλεσμα την προσέλκυση νέων ταλέντων, δηλαδή των εν δυνάμει εργαζομένων (Nguyen et al., 2021).

2.6.3 Το εσωτερικό μάρκετινγκ (Internal Marketing)

Καθώς εντείνεται ο ανταγωνισμός και τα προϊόντα και οι υπηρεσίες παγκοσμιοποιούνται, οι επιχειρήσεις ψάχνουν διαφόρους τρόπους, ώστε να προσφέρουν μια εναλλακτική εμπειρία στον πελάτη και να διαφοροποιηθούν από τον ανταγωνισμό. Πολλοί ερευνητές ασχολήθηκαν με το συγκεκριμένο πρόβλημα και κατέληξαν στην έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ. Κατά την σύγχρονη βιβλιογραφία, ο εργαζόμενος παύει να είναι υπάλληλος της επιχείρησης και προάγεται σε «εσωτερικό πελάτη».

Το εσωτερικό και το εξωτερικό μάρκετινγκ ακολουθούν την ίδια φιλοσοφία όσον αφορά στην ικανοποίηση του πελάτη. Όταν οι «εσωτερικοί πελάτες» νιώθουν ικανοποίηση, την μεταφέρουν με την σειρά τους στους εξωτερικούς πελάτες. Στόχος της επιχείρησης είναι να παρακινηθούν με επιτυχία οι εργαζόμενοί της, διαμορφώνοντας σωστά τις στάσεις και τις συμπεριφορές τους, έτσι ώστε να τοποθετούν τους πελάτες στο επίκεντρο. Βασίζεται στην υπόθεση ότι η δημιουργία εργασιακού περιβάλλοντος που ικανοποιεί τους εργαζόμενους, βοηθά στην παροχή ικανοποιητικής εξυπηρέτησης πελατών (Berry, 1981).

Η ιδέα του Internal Marketing έκανε την πρώτη της εμφάνιση στο κλάδο της λιανικής πώλησης όπου παρουσιάστηκε η θετική συσχέτιση και αλληλεπίδραση μεταξύ ικανοποίησης εργαζομένου και εξωτερικού πελάτη, ενώ παράλληλα οι ίδιοι ερευνητές ήταν από τους πρώτους που όρισαν τους εργαζομένους μιας επιχείρησης ως τους εσωτερικούς πελάτες της και τις θέσεις εργασίας ως τα εσωτερικά προϊόντα (Berry and Parasuraman, 1991). Οι εργαζόμενοι, όντας στην πρώτη γραμμή της επιχείρησης, μπορούν να δώσουν ανατροφοδότηση στην διοίκηση για τις ανάγκες και την ικανοποίηση των πελατών της.

Ο Kotler (1994) ορίζει το εσωτερικό μάρκετινγκ με όρους επιτυχούς πρόσληψης, εκπαίδευσεων και σωστής παρακίνησης των στελεχών με απώτερο στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Μέσα από διάφορες μελέτες που έχουν διεξαχθεί, οι ερευνητές Rafiq and Ahmed (2000, σελ. 453) παρουσίασαν τις πέντε κύριες μεταβλητές με βάση τις οποίες μπορεί να ενισχυθεί το Internal Marketing ενός οργανισμού:

- α) εργασιακή ικανοποίηση και παρακίνηση
- β) πελατειακός προσανατολισμός και ικανοποίηση
- γ) διαλειτουργικός συντονισμός και ολοκλήρωση

- δ) προσέγγιση μέσω μάρκετινγκ σε όλα τα παραπάνω
- ε) εφαρμογή συγκεκριμένων εταιρικών και λειτουργικών στρατηγικών

Τέλος, οι ίδιοι ερευνητές, καθώς δεν μπορούσαν να βρουν έναν κατάλληλο ορισμό που να εσωκλείει αυτές τις πέντε μεταβλητές, παρέθεσαν τον δικό τους ορισμό ο οποίος είναι ο εξής: «*Το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι μια προγραμματισμένη προσπάθεια, κατά την οποία χρησιμοποιείται μια προσέγγιση παρόμοια με το μάρκετινγκ (δ) για να ξεπεραστεί η οργανωσιακή αντίσταση στις αλλαγές, να ευθυγραμμιστεί, να παρακινήσει, να συντονίσει και να ενσωματώσει (γ) λειτουργικά τους υπαλλήλους προς την αποτελεσματική εφαρμογή των εταιρικών και λειτουργικών στρατηγικών (ε) προκειμένου να επιτευχθεί η ικανοποίηση των πελατών (β), μέσω μιας διαδικασίας δημιουργίας εργαζομένων με κίνητρα και προσανατολισμό στον πελάτη (α). (Τα γράμματα εντός παρενθέσεων υποδεικνύουν τα κριτήρια που αναφέρονται παραπάνω)*» (Rafiq and Ahmed , 2000, σελ. 454).

Με βάση όλα τα παραπάνω, οι ερευνητές καταλήγουν στο συμπέρασμα, ότι τα άτομα ενός οργανισμού αποτελούν ένα πολύτιμο πόρο που με την κατάλληλη παρακίνηση και ικανοποίησή τους μπορεί μια επιχείρηση να αποκτήσει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Επιπλέον, οι ικανοποιημένοι υπάλληλοί οδηγούν στην δημιουργία μίας ισχυρής επωνυμίας. Ακριβώς, αυτό είναι ένα από τα βασικότερα μέρη της ανάπτυξης δυναμικών εμπορικών σημάτων, καθώς οι ενέργειές των υπαλλήλων μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την αξία κάθε επωνυμίας.

2.7 Η σημασία του ανθρωπίνου δυναμικού σε μια επιχείρηση

Το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί έναν αναπόσπαστο κρίκο στην παραγωγική διαδικασία μιας επιχείρησης που μπορεί να την οδηγήσει στην επιτυχία ή στην αποτυχία. Οι άνθρωποι πόροι θεωρούνται η καρδιά μιας επιχείρησης, καθώς είναι αυτοί που επεξεργάζονται τις εισροές, τους οικονομικούς και φυσικούς πόρους με απώτερο στόχο την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Ο Tracey (1997) ορίζει το Ανθρώπινο Δυναμικό ως εκείνα τα άτομα που απαρτίζουν μια επιχείρηση και την κάνουν λειτουργική, σε αντίθεση με τους οικονομικούς και υλικούς πόρους ενός οργανισμού.

Παλαιότερα, δεν είχε γίνει αντιληπτή η σπουδαία σημαντικότητα του εργατικού δυναμικού και η διοίκηση το θεωρούσε δεδομένο (Robbins, 1978). Παρόλα αυτά, με το πέρασμα των

δεκαετιών ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις έβαλαν τον ανθρώπινο παράγοντα στον πυρήνα των στρατηγικών τους ενδιαφερόντων, καθώς συνειδητοποίησαν ότι ο άνθρωπος είναι ο θεμελιώδης πόρος για την παραγωγή οποιουδήποτε προϊόντος ή υπηρεσίας.

2.7.1 Ορισμοί του ανθρώπινου κεφαλαίου

Στην βιβλιογραφική αναδρομή, ο όρος του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι μια έννοια που έχει απασχολήσει διαφόρους ερευνητές ήδη από την εποχή των κλασικών οικονομολόγων. Πρώτος από όλους ο «πατέρας των οικονομικών» Adam Smith παρουσίασε το 1776 την ιδέα του ανθρώπινου κεφαλαίου «ως τις αποκτηθείσες και χρήσιμες ικανότητες όλων των κατοίκων ή των μελών της κοινωνίας».

Αργότερα, ο φιλόσοφος Καρλ Μαρξ (1859) ονόμασε το ανθρώπινο κεφάλαιο ως την «εργατική δύναμη», αναφέροντας ότι στο καπιταλιστικό σύστημα οι άνθρωποι εξαγοράζουν την εργασία τους με αντάλλαγμα τον μισθό. Ο Μαρξ επισήμανε επιπλέον την έννοια του καθαρού κέρδους όπου οι εργαζόμενοι πρέπει να αποδίδουν περισσότερο, ώστε τα έσοδα της επιχείρησης να είναι μεγαλύτερα του κόστους εργασίας, προκειμένου να μην λυθεί η σχέση εργοδότη-εργαζομένου.

Στην σύγχρονη βιβλιογραφία, ο Fitz-Enz (2000) παρουσιάζει το ανθρώπινο κεφάλαιο ως έναν συνδυασμό χαρακτηριστικών όπως: εξυπνάδα, ενέργεια, διάθεση, αξιοπιστία, φαντασία, δημιουργικότητα, συντροφικότητα, συνεργασία. Από την φύση τους, οι παραπάνω μεταβλητές περιλαμβάνουν αδρανείς δυνατότητες χωρίς αξία, έως ότου ορισμένοι άνθρωποι αξιοποιήσουν αυτές τις δυνατότητές τους. Σε παραπλήσιο ορισμό κατά τον ΟΟΣΑ, ως ανθρώπινο κεφάλαιο ορίζεται η γενική γνώση, οι δεξιότητες, οι ικανότητες, οι αξίες, οι φιλοσοφίες και άλλες δεξιότητες που αποκτά ένα άτομο κατά τη διάρκεια της ζωής του, η καλή χρήση των οποίων οδηγεί στην παραγωγή αγαθών, υπηρεσιών ακόμα και ιδεών αναλόγως με τις περιστάσεις της αγοράς (Pettinger, 2019).

Από την πλευρά του ο Νικολάου (2008) επισημαίνει πως το Ανθρώπινο Κεφάλαιο αφορά το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού το οποίο μέσα από τις γνώσεις, τις εμπειρίες και την μόρφωση που διακατέχει μπορεί να προσδώσει οικονομική αξία στον οργανισμό, συμβάλλοντας κατ' αυτόν τον τρόπο στην συνολική αποτελεσματικότητά του. Για αυτόν τον

λόγο, οι υπάλληλοι αποτελούν πλέον σημαντική πηγή δημιουργίας και διατήρησης ενός οργανισμού, ενώ έχουν πάψει οι θεωρίες που τους καθιστούσαν «αναλώσιμο» στοιχείο.

2.7.2 Το ανθρώπινο δυναμικό σε όρους ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Οι επιχειρήσεις, λειτουργώντας σήμερα σε ένα άκρως πιεστικό περιβάλλον αγοράς, καλούνται να γίνουν ανταγωνιστικές προκειμένου να επιβιώσουν, ενώ παράλληλα πρέπει να στοχεύουν στην ανάπτυξη και την ευημερία τους. Σύμφωνα με τον Armstrong (2006, σελ. 21-22) *«η γνώση, η εμπειρία και η αφοσίωση των εργαζομένων είναι τα κλειδιά για να διατηρήσει μια επιχείρηση το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, αναγνωρίζοντας πλήρως έτσι την σημαντική συμβολή του ανθρωπίνου δυναμικού».*

Για τους Τερζίδη και Τζωρτζάκη (2004) η επιτυχία μιας επιχείρησης καθορίζεται από τους υπαλλήλους της, καθώς είναι εκείνοι που μέσα από την ποιότητα της εργασίας τους, την παρακίνηση τους και τα κίνητρα τους, μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την παραγωγικότητα και την συνολική βιωσιμότητα ενός οργανισμού. Ομοίως και οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003) τονίζουν την σημαντικότητα των ανθρωπίνων πόρων, καθώς αυτοί είναι ο ακρογωνιαίος λίθος που θα κάνει μια επιχείρηση να ξεχωρίσει από τον ανταγωνισμό και για αυτό το λόγο κρίνεται απαραίτητη η σωστή εκπαίδευση και η διοίκησή τους.

Η σημαντικότητα του ανθρωπίνου δυναμικού παρουσιάζεται πιο κατανοητά στην Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων, αλλά και των τεσσάρων μεταβλητών, γνωστό και ως πλαίσιο VRIO: Αξία – Σπανιότητα – Δυνατότητα Αντιγραφής – Συμβατότητα με τον Οργανισμό, οι οποίες θεωρούνται αναγκαίες και θα πρέπει να αξιοποιηθούν από τους ανθρώπινους πόρους προκειμένου η επιχείρηση να μπορέσει να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στην αγορά (Barney, 1991).

Σύμφωνα με την Σταυροπούλου (2013), τα τέσσερα κριτήρια για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συνδέονται κατά Barney με το ανθρώπινο δυναμικό ως εξής:

- **Αξία (Value)**

Οι ανθρώπινοι πόροι μπορούν να προσφέρουν προστιθέμενη αξία στην επιχείρηση, καθώς είναι εκείνοι στην πρώτη γραμμή που θα αντιμετωπίσουν απειλές και ευκαιρίες από το εξωτερικό περιβάλλον. Με άλλα λόγια, οι πόροι μπορούν να εκπαιδευτούν στην λήψη αποφάσεων, όταν επέρχονται αλλαγές στις εσωτερικές και εξωτερικές συνθήκες τις εταιρείας.

- **Σπανιότητα (Rareness)**

Μια επιχείρηση μπορεί να κερδίσει σημαντική υπεροχή στην αγορά εάν επενδύει στην ανάπτυξη των πόρων της με συνεχείς εκπαιδεύσεις. Δεδομένου ότι ο ανταγωνισμός τρέχει με γοργούς ρυθμούς, η επιχείρηση μπορεί να εξασφαλίσει σπάνιες γνώσεις και ικανότητες προσφέροντας ολοκληρωμένες εκπαιδεύσεις, ενώ παράλληλα μπορεί να προσελκύσει με αυτό το τρόπο και ικανά στελέχη που θα προσφέρουν με την σειρά τους σημαντικές δεξιότητες.

- **Δυσκολία Αντιγραφής (non – Immitability)**

Το κάθε αυτού ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποτελεί το στρατηγικό πλεονέκτημα της, καθώς δεν δύναται να αντιγραφεί σε αντίθεση με τους υλικούς πόρους, όπως είναι η τεχνολογία και τα μηχανήματα. Μια ανταγωνιστική επιχείρηση θα χρειαστεί να αλλάξει όλη της την κουλτούρα σε περίπτωση μίμησης ενός άλλου οργανισμού.

- **Υποστήριξη από τον Οργανισμό (Organization)**

Για να μπορέσουν οι ανθρώπινοι πόροι να προσφέρουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην επιχείρηση χρειάζεται να λειτουργούν με συνεργασία, οργάνωση και συντονισμό ως μια ενιαία οντότητα. Για την επίτευξη αυτού συμβάλλουν διαδικασίες και πολιτικές του τμήματος ανθρωπίνων πόρων με στόχο την αποτελεσματική συνεργασία.

Συμπερασματικά, με βάση όλα τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι άκρως σημαντικό για την επίτευξη οτιδήποτε σήμερα. Οι επιχειρήσεις πλέον δεν βλέπουν τον άνθρωπο ως μηχανήμα, αλλά ως σημαντικό πλεονέκτημα και όσο εξελίσσεται η οικονομία ολοένα και περισσότερο θα χρειάζονται εξειδικευμένες γνώσεις και ικανότητες, καθιστώντας έτσι το ανθρώπινο δυναμικό το κλειδί της επιτυχίας για κάθε ανταγωνιστική επιχείρηση.

2.8 Η συμμετοχή του Employer Branding στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που έγινε σε προηγούμενη υποενότητα, κατέστη σαφή και κατανοητή η σπουδαιότητα του Employer Branding μέσα σε έναν οργανισμό. Η προβολή μιας αξιόπιστης μάρκας εργοδότη κρίνεται απαραίτητη για την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, καθώς εσωκλείει έννοιες του μάρκετινγκ και της επικοινωνίας με κύριο στόχο την διατήρηση και την προσέλκυση αξιόλογων στελεχών (Maheshwari, 2017).

Με βάση τους Graham and Cascio (2016), στόχος της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (SHRM) είναι να μπορέσει να ευθυγραμμίσει τους στρατηγικούς στόχους μιας επιχείρησης με τους γενικούς στόχους αυτής. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί εφαρμόζοντας μεθόδους Employer Branding μέσα στην επιχείρηση, ώστε να δημιουργηθεί μια συνολική ποιότητα επωνυμίας (Maheshwari, 2017).

Καθώς δημιουργείται μια ποιοτική μάρκα εργοδότη, ολοένα και περισσότεροι εργαζόμενοι εκφράζονται θετικά για την επιχείρηση και έτσι μπορούν να προσελκύσουν νέα ταλέντα στον οργανισμό, χωρίς η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού να έχει ξοδέψει κάποιο έξτρα ποσό, τονίζοντας έτσι την δύναμη της εξάπλωσης της φήμης από στόμα σε στόμα (Γαρεφαλάκη, 2018). Σε παρόμοιο συμπέρασμα καταλήγουν και οι Graham and Cascio (2016) που επισημαίνουν την αύξηση της ελκυστικότητάς ενός εργοδότη, όταν είναι γνωστές οι αξίες του οργανισμού και οι εργαζόμενοι μπορούν με την σειρά τους να μεταφέρουν τις προσωπικές τους εμπειρίες σε τρίτους από στόμα σε στόμα και να τους επηρεάσουν θετικά.

Επιπλέον, η συμβολή του Employer Branding είναι άκρως σημαντική στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού όχι μόνο για την προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων, αλλά και γιατί προσφέρει μια πληθώρα επιπλέον ωφελειών. Η ισχυρή μάρκα ενός εργοδότη κάνει τους εργαζομένους μιας επιχείρησης να αισθάνονται περήφανοι που δουλεύουν εκεί (Cable and Turban, 2003).

Τέλος, όταν οι άνθρωποι πόροι εκπαιδεύονται και εξελίσσονται σε έναν οργανισμό, τείνουν να παρουσιάζουν αυξημένη παραγωγικότητα και αυτό με την σειρά του συμβάλει στην συνολική ανάπτυξη της εταιρείας. Κλείνοντας, σημαντική είναι και η μείωση του κόστους προσλήψεων, αφού οι υποψήφιοι έλκονται από μόνοι τους στην επιχείρηση, ενώ παράλληλα παρουσιάζεται μείωση των αποχωρήσεων (Figurska and Matuska, 2013).

2.9 Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας το κεφάλαιο της σπουδαιότητας του Employer Branding, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η ισχυρή μάρκα ενός εργοδότη είναι ο ακρογωνιαίος λίθος μιας επιχείρησης για να μπορέσει σήμερα να ανταγωνισθεί και να εξελιχθεί. Η ορθή χρήση του Employer Branding μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων και να ανοίξει πόρτες στην αγορά για την επιχείρηση που παλαιότερα μπορεί να ήταν κλειστές.

Επιπλέον, το Employer Branding φέρνει τον ανθρώπινο παράγοντα πλέον στο επίκεντρο των επιχειρήσεων, καθώς τα talέντα είναι πλέον δυσεύρετα στην αγορά εργασίας. Προκειμένου οι επιχειρήσεις να κερδίσουν αξιόλογα στελέχη πρέπει να ακολουθήσουν μια σειρά από στρατηγικές ενίσχυσης της επωνυμίας τους, προσφέροντας ικανοποιητικές παροχές, εκπαίδευση, ανάπτυξη και εξισορρόπηση εργασίας και προσωπικής ζωής. Μέσα από την εφαρμογή τέτοιων στρατηγικών, η επιχείρηση ενισχύει παράλληλα την συνολική φήμη της στην αγορά εργασίας.

Ένας εξίσου πολύ σημαντικός παράγοντας είναι η από στόμα σε στόμα διαφήμιση από τους εργαζομένους προς τρίτα άτομα. Δεν φτάνει δηλαδή μια επιχείρηση να φαίνεται καλή στην αγορά μέσα από τις παροχές που προσφέρει, πρέπει και οι ίδιοι οι υπάλληλοί της να είναι πρεσβευτές της και να την προωθούν σε τρίτα άτομα, μιλώντας με τα καλύτερα λόγια για αυτή. Με αυτό τον τρόπο δύναται να επιτευχθεί αύξηση της ελκυστικότητας του οργανισμού και να προσφερθεί προστιθέμενη αξία στην τρέχουσα εταιρική του φήμη.

Πλέον, το Employer Branding καθίσταται θέμα ανώτατης διοίκησης αφού συμβάλει στους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Για αυτό το λόγο, οι διευθυντές ανθρωπίνου δυναμικού οφείλουν να παρατηρούν συνεχώς τις αλλαγές που μπορεί να επέλθουν τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά από τον οργανισμό, ενώ παράλληλα πρέπει να φροντίζουν για την σωστή εφαρμογή των τεχνικών ενίσχυσης μάρκας εργοδότη, ώστε να επωφεληθεί η επιχείρηση σε βάθος χρόνου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ SOCIAL MEDIA ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

3.1 Εισαγωγή

Η πρόσληψη προσωπικού αποτελούσε ανέκαθεν κορυφαία προτεραιότητα για την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού και ειδικότερα για τα τμήματα ανθρωπίνου δυναμικού. Πλέον, υπάρχει στην αγορά μια πληθώρα εργαλείων που μπορούν να βοηθήσουν τους recruiters στην εύρεση και πρόσληψη ταλέντων, ωστόσο μπορεί να καταστεί και δύσκολη η επιλογή του καταλληλότερου εργαλείου για την κάλυψη μιας συγκεκριμένης θέσης.

Τις τελευταίες δεκαετίες, τα τμήματα ανθρωπίνου δυναμικού αναζητούσαν ταλέντα στην αγορά εργασίας μέσα από επαγγελματικές εταιρείες, παραδοσιακά μέσα επικοινωνίας και προσωπικές αναφορές. Σήμερα, καθώς τα τεχνολογικά μέσα εξελίσσονται, είναι ευρέως αποδεκτό ότι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media) έχουν φέρει ριζικέλευθες αλλαγές στις λειτουργίες μιας επιχείρησης (Κορρέ, 2016).

Πλέον, το online recruiting, διαμέσου των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, έχει γίνει καθημερινότητα για τις περισσότερες επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να βρουν τους καλύτερους υποψηφίους. Συνεπώς, κατ' επέκταση, τα social media θα πρέπει να αποτελούν για την επιχείρηση μια από τις βασικότερες πηγές αναζήτησης εργασίας για κάθε εργαζόμενο, καθώς αυτά έχουν καταστεί ως το ιδανικό μέρος για να προβάλει κανείς τα επαγγελματικά και προσωπικά του προσόντα.

Παλαιότερα, το βιογραφικό ενός υποψηφίου θα έκανε την εμφάνισή του σε κάποια εταιρεία είτε σε εκτυπωμένη μορφή, αφού το έδινε αυτοπροσώπως ο υποψήφιος, είτε μέσω τρίτου ατόμου ή εναλλακτικά ηλεκτρονικά μέσα από κάποια αγγελία. Στην αντίπερα όχθη, τα τμήματα ανθρωπίνου δυναμικού είχαν στα χέρια τους μια πληθώρα από βιογραφικά μέσα από βάσεις δεδομένων και ιστοσελίδων σταδιοδρομίας είτε όσα τους παραδίδονταν προσωπικά σε ηλεκτρονική ή έντυπη μορφή.

Σήμερα, ένας υποψήφιος που εμφανίζεται στο διαδίκτυο έχει την δυνατότητα να παρουσιαστεί και να αξιολογηθεί από ολοένα και περισσότερους recruiters. Έτσι, τα άτομα

του ανθρωπίνου δυναμικού μπορούν να βρουν ταλέντα πολύ πιο εύκολα και να έρθουν σε άμεση επαφή με τους υποψήφιους. Παράλληλα για τους υποψήφιους η ανεύρεση εργασίας γίνεται πολύ πιο εύκολη σε σύγκριση με παλαιότερα, αφού έχουν την δυνατότητα να «διαφημιστούν» δωρεάν. Αντιλαμβανόμαστε συνεπώς ότι τα social media έχουν συμβάλλει σημαντικά στην ανεύρεση και επιλογή στελεχών, ενώ παράλληλα το social recruiting φαίνεται ως μια τάση που θα εξελιχθεί τα επόμενα χρόνια ακόμη περισσότερο (Ντίνιας, 2022).

3.2 Η χρήση των Social Media ως εργαλείο στην αναζήτηση προσωπικού παγκοσμίως

Όπως αναφέρθηκε και στην Εισαγωγή, δεδομένου του φαινομένου της διάχυσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην αγορά, οι οργανισμοί άλλαξαν τον τρόπο με τον οποίο επικοινωνούν. Σήμερα τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι άμεσα συνυφασμένα με την προσωπική και επαγγελματική ζωή όλων μας (Tufts et al., 2014).

Καθημερινά ολοένα και περισσότεροι άνθρωποι αφιερώνουν χρόνο στα social media, με στόχο την κοινωνικοποίησή τους, αλλά και την ευρύτερη επέκταση του επαγγελματικού κύκλου γνωριμιών τους (Καλήρη, 2016). Επιπλέον, τα social media παρέχουν ευκολία και προσβασιμότητα, καθιστώντας τα χρήσιμα ως προς την άντληση πληροφοριών κατά την αναζήτηση εργασίας (Sivertzen, Nilsen and Olafsen, 2013).

Σύμφωνα με τον Furu (2011), τα social media προσφέρουν την επιλογή σε έναν οργανισμό να δημιουργήσει διαδραστική και άμεση επαφή με τους μελλοντικούς εργαζομένους, ενώ παράλληλα μέσα από τα εταιρικά τους προφίλ οι επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να παρουσιάσουν εύκολα στον κόσμο τις αξίες και την κουλτούρα που αυτές πρεσβεύουν. Από την άλλη πλευρά, και οι υποψήφιοι εργαζόμενοι κατά την αναζήτηση νέας εργασίας, έχουν την δυνατότητα να ελέγξουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης των εταιρειών πριν προβούν σε οποιαδήποτε κίνηση (Ρακογιάννη, 2021).

3.2.1 Ορισμοί των Social Media

Καθώς τα κοινωνικά μέσα πλέον αποτελούν ένα μεγάλο μέρος της καθημερινότητάς μας, αρκετοί είναι εκείνοι οι ερευνητές που προσπάθησαν να δώσουν κάποιους ορισμούς. Αναλύοντας την σύγχρονη βιβλιογραφία, ο πιο διαδεδομένος ορισμός είναι των Kaplan and Haenlein (2010), σύμφωνα με τους οποίους τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αποτελούνται από

ένα σύμπλεγμα εφαρμογών που δημιουργήθηκαν ιδεολογικά και τεχνολογικά βασιζόμενες στην τεχνολογία Web 2.0, δηλαδή την δεύτερη γενιά του διαδικτύου και έχουν απώτερο στόχο την δημιουργία σχέσεων και την αλληλεπίδραση περιεχομένου μεταξύ των χρηστών.

Οι Ahlqvist, Back, Halonen and Heinonen (2008, σελ. 13) ορίζουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ως εργαλεία αλληλεπίδρασης μεταξύ των ατόμων όπου οι χρήστες δημιουργούν και μοιράζονται περιεχόμενο, όπως εικόνες, βίντεο, αλλά και πληροφορίες και αξιολογήσεις σε διαδικτυακές κοινότητες του Web 2.0. Σε παρόμοιο ορισμό καταλήγουν και οι Safko and Brake (2009, σελ.6) όπου ορίζουν ότι *«τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι δραστηριότητες, πρακτικές και συμπεριφορές μεταξύ ανθρώπινων κοινοτήτων που συγκεντρώνονται διαδικτυακά προκειμένου να ανταλλάζουν πληροφορίες, γνώσεις και απόψεις χρησιμοποιώντας μέσα συζήτησης»*.

Με βάση τον Preston (2011), οι οργανισμοί άρχισαν να κάνουν χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης τα τελευταία χρόνια αναφορικά με την πρόσληψη ανθρωπίνου δυναμικού, με την συχνότητα χρήσης τους να αυξάνεται ολοένα και περισσότερο, ενώ παράλληλα ο Hunt (2010) ισχυρίζεται ότι όσοι οργανισμοί δεν κάνουν ακόμη χρήση των social media, χάνουν μέσα από τα χέρια τους ταλέντα που είναι έξω στην αγορά διαθέσιμα, κρατώντας το κόστος προσλήψεων αυξημένο.

Τέλος, διαμέσου των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, οι recruiters έχουν την δυνατότητα να συλλέγουν δεδομένα και πληροφορίες από τα προφίλ των υποψηφίων, καθιστώντας τα ως την πιο διαδεδομένη μέθοδο για αυτούς, αφού τους παρέχει αμεσότητα στην επικοινωνία με τους μελλοντικούς εργαζομένους (Wandel, 2008).

3.2.2 Η συμβολή των Social Media στην ηλεκτρονική στελέχωση ανθρωπίνου δυναμικού

Είναι γεγονός ότι οι σημερινοί εργοδότες έχουν στραφεί στα social media για την εύρεση και πρόσληψη ανθρωπίνου δυναμικού, αφού μπορούν να στοχεύσουν σε πολύ μεγαλύτερο κοινό σε σύγκριση με τις παλαιές μεθόδους προσέγγισης υποψηφίων. Οι Tong and Sivanand (2005) υποστηρίζουν ότι οι εταιρείες οδηγούνται εκεί όπου «μαζεύονται» οι μελλοντικοί υποψήφιοι.

Στην σύγχρονη εποχή, οι εταιρικές ιστοσελίδες και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης καθίστανται ως τα πιο γνωστά κανάλια προσέλκυσης μελλοντικών εργαζομένων. Όπως έγινε σαφές και από τους παραπάνω ορισμούς, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι στην ουσία πλατφόρμες όπου οι χρήστες, δηλαδή οι υποψήφιοι και εταιρίες, δημιουργούν το δικό τους προφίλ και μοιράζονται περιεχόμενο.

Ενώ τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είχαν δημιουργηθεί πρωτίστως για στρατιωτικούς και σε δεύτερη φάση για κοινωνικούς σκοπούς, πλέον αυτά αποτελούν ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για τον κόσμο των επιχειρήσεων και ιδιαίτερα για τις προσλήψεις, καθώς αυτά προσφέρουν ταχύτητα και αποτελεσματικότητα στην στόχευση κατάλληλων υποψηφίων (Joos, 2008). Επιπλέον, σύμφωνα με τον ερευνητή τα social media έχουν δυο βασικούς σκοπούς, ο ένας είναι ως εργαλείο διαφήμισης για τους υποψηφίους προς τους πιθανούς εργοδότες, ενώ ο δεύτερος, από την μεριά των επιχειρήσεων, είναι ότι αυτά μπορούν να λειτουργήσουν ως ελεγκτικοί μηχανισμοί, καθώς η επιχείρηση αποκτά περισσότερες πληροφορίες για τους υποψηφίους.

Σε έρευνα της Deloitte διαφαίνεται ότι η συμβολή των social media στην προσέλκυση υποψηφίων αυξάνεται με ταχείς ρυθμούς, καθώς γίνεται ολοένα και περισσότερη χρήση αυτών των μέσων τόσο από τους υποψηφίους όσο και από εταιρείες προκειμένου να πετύχουν το στόχο τους (Walsh and Volini, 2017). Σε παρόμοια συμπεράσματα καταλήγει και η έρευνα της Adecco όπου ορίζει τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ως το νούμερο ένα εργαλείο για εύρεση εργασίας και ταλέντων.

Σύμφωνα με αυτήν την έρευνά, ανάμεσα σε 17.000 υποψηφίους και 1.500 εργοδότες, τα αποτελέσματα που προκύπτουν αναφορικά με τα social media είναι ότι επτά στους δέκα οργανισμούς υποστηρίζουν ότι κάνουν χρήση των κοινωνικών μέσων για να προσελκύσουν ανθρώπινο δυναμικό, ενώ πέντε στους δέκα υποψηφίους αναζητούν εργασία μέσα από αυτά τα μέσα. Μάλιστα στην Ελλάδα το ποσοστό εξεύρεσης εργασίας μέσα από τα social media ανέρχεται στο 65% (fortunegreece.com, 23/09/2014).

Επιπλέον, με βάση τα πορίσματα της έρευνας διαφαίνεται ότι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης δίνουν την δυνατότητα στις εταιρίες να «ελέγξουν» τους υποψηφίους, τόσο στην προσωπική όσο και στην επαγγελματική τους ζωή, η οποία είναι αναρτημένη στο διαδίκτυο από τους ίδιους τους υποψηφίους. Είναι εξίσου σημαντικό το πόρισμα που προέκυψε, ότι ένας στους

τρεις recruiters παραδέχεται ότι προχώρησε σε απόρριψη υποψηφίου εξαιτίας του υλικού που είχε δημοσιευμένο στο προφίλ του.

Είναι συνεπώς πολύ σημαντικό για όσους ψάχνουν εργασία να είναι αρκετά προσεκτικοί στο υλικό που αναρτούν στους προσωπικούς τους λογαριασμούς, αλλά και τις προσωπικές πληροφορίες που δημοσιεύουν, καθώς αυτό μπορεί να οδηγήσει σε επαγγελματικές διακρίσεις, χωρίς οι ίδιοι να το αντιληφθούν (Τσουκαλάς-Φούγας, 2014).

3.2.3 Τα πιο δημοφιλή μέσα κοινωνικής δικτύωσης ως εργαλείο ψηφιακής στρατολόγησης

Το ηλεκτρονικό πεδίο χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης είναι πάρα πολύ μεγάλο δίνοντας την δυνατότητα στις εταιρίες να κερδίζουν σημαντικές ευκαιρίες στην αγορά εργασίας. Με γνώμονα την έρευνά της εταιρείας λογισμικού Jobvite το 2016 με τίτλο “Jobvite Recruiter Nation Report 2016”, παρουσιάζονται τα κάτωθι αποτελέσματα αναφορικά με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Σύμφωνα με την εν λόγω έρευνα, προκύπτει ότι σχεδόν το 95% των κυνηγών ταλέντων χρησιμοποιούν πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης για να βρουν στελέχη, ενώ με βάση τις προτιμήσεις των υποψηφίων, αλλά και των εταιρειών τα πιο διαδεδομένα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι το LinkedIn (87%), το Facebook (43%), το Twitter (22%), το Blog(11%), το Instagram (8%), το YouTube (6%) και το Snapchat (3%) (Πολάτσης, 2020).

Η Adecco σε έρευνά της το 2015 με τίτλο “Work Trends Study” κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το LinkedIn αποτελεί την κορυφαία επιλογή κοινωνικής δικτύωσης για επαγγελματικούς λόγους τόσο από τους υποψηφίους με ποσοστό περίπου 35% όσο και για τους recruiters με ποσοστό παραπάνω από 60%. Στην Ελλάδα θεωρείται επίσης ο πιο γνωστός ιστότοπος για επαγγελματική αλληλεπίδραση, ενώ το Facebook χρησιμοποιείται κυρίως για ψυχαγωγικούς και κοινωνικούς σκοπούς. Η έρευνα μάλιστα δείχνει ότι ένας υποψήφιος έχει κοντά στις 50% πιθανότητες να τον προσεγγίσει κάποια επιχείρηση μέσω των κάτωθι κοινωνικών δικτύων (Λεβέντη, 2017).

Παρακάτω γίνεται μια σύντομη παρουσίαση των πιο γνωστών κοινωνικών μέσων, προκειμένου να γίνει πιο κατανοητή η σημασία που έχουν αυτά τόσο για τους υποψήφιους όσο και για τους οργανισμούς:

ο **LinkedIn**

Το LinkedIn θεωρείται ως μια αμιγώς επαγγελματική ιστοσελίδα κοινωνικής δικτύωσης, η οποία χρησιμοποιείται από κινητά και υπολογιστές. Ιδρυτής της είναι ο Reid Hoffman που την δημιούργησε το 2002 στη Σίλικον Βάλλεϋ, ενώ τέθηκε σε κυκλοφορία το 2003. Το LinkedIn θεωρείται ένας από τους πιο επαγγελματικά καταξιωμένους ιστοτόπους, καθώς έχει πάνω από 600 εκατομμύρια χρήστες σε περισσότερες από 200 χώρες. Είναι γενική παραδοχή μάλιστα σήμερα να θεωρούμε το LinkedIn ως το «επαγγελματικό Facebook» (Πολάτσης, 2020).

Τα μέλη αυτής της κοινότητας έχουν την δυνατότητα να δημιουργήσουν το προσωπικό τους προφίλ, παρουσιάζοντας τις επαγγελματικές και ακαδημαϊκές τους γνώσεις, μπορούν να έρθουν σε επαφή με άλλα μέλη και να αναζητήσουν εργασία, ακόμα και να αναπτύξουν το πελατολόγιο τους. Από την άλλη πλευρά, η επιχείρηση, μέσα από το LinkedIn μπορεί να ενισχύσει το επαγγελματικό της κύρος, να διαφημιστεί, να προσελκύσει ταλέντα, να έχει αλληλεπίδραση με τους πελάτες της, αλλά και να χτίσει το γενικότερο brand name της. Καθημερινά, ολοένα και πιο πολλές επιχειρήσεις δημοσιεύουν τις ανοιχτές θέσεις εργασίας τους στο προφίλ τους στο LinkedIn, ενθαρρύνοντας τους υποψηφίους για την αποστολή του βιογραφικού τους (Λεβέντη, 2017).

ο **Facebook**

Το Facebook θεωρείται ως η πιο γνωστή ιστοσελίδα, η οποία συμμετέχει στην κοινωνικοποίηση του ατόμου. Η συγκεκριμένη πλατφόρμα δημιουργήθηκε από τον Mark Zuckerberg το 2004 στα πλαίσια της φοιτητικής του ζωής στο Harvard. Σήμερα έχει χρήστες πάνω από τρία δισεκατομμύρια άτομα, ενώ πάνω από το 65% κάνει καθημερινή χρήση αυτού του κοινωνικού μέσου. Το Facebook έγινε γνωστό χάρη στην δυνατότητα που δίνει στον κόσμο να επικοινωνούν απομακρυσμένα δωρεάν με μηνύματα, τηλεφωνικές κλήσεις, αλλά και βιντεοκλήσεις μέσα από την θυγατρική του την Facebook Messenger. Επιπλέον, έδωσε την δυνατότητα στους χρήστες να κοινοποιούν περιεχόμενο και να παρουσιάζουν τις απόψεις τους.

Για μια επιχείρηση σήμερα, το Facebook θεωρείται η «γη της Επαγγελίας», καθώς μπορεί να διαφημιστεί σε όλους αυτούς τους χρήστες με πολύ μικρό κόστος ή και σε πολλές

περιπτώσεις ακόμα και δωρεάν. Επιπλέον, μέσα από την πλατφόρμα οι οργανισμοί μπορούν να προωθούν τις προσφορές τους και να έρχονται σε επαφή με υφιστάμενους και δυνητικούς πελάτες. Εκτός από αυτά, μέσα από το Facebook η επιχείρηση μπορεί να ενισχύσει την επισκεψιμότητα της εταιρικής ιστοσελίδας, ενώ παράλληλα μπορεί να μελετήσει τις ανάγκες των πελατών της και να προχωρήσει σε αναδιαμόρφωση των προϊόντων της (Τσάγκας, 2020).

○ **Instagram**

Το Instagram δημιουργήθηκε το 2010 και πρωταρχικό στόχο είχε την δυνατότητα επεξεργασίας και κοινοποίησης εικόνων και βίντεο (Hu, Manikonda and Kambhampati, 2014). Ιδρύθηκε από τους Κέβιν Σίστρομ και Μάικ Κρίγκερ, ενώ το 2012 εξαγοράστηκε από την Facebook. Στους δύο πρώτους μήνες λειτουργίας της πλατφόρμας είχαν εγγραφεί ένα δισεκατομμύριο χρήστες. Το Instagram έδωσε την ευκαιρία στους χρήστες να επεξεργάζονται φωτογραφίες με χρώματα και φίλτρα που δεν ήταν διαθέσιμα σε καμία άλλη πλατφόρμα, ενώ παράλληλα μπορούσαν να κοινοποιούν το περιεχόμενό τους και να αλληλοεπιδρούν με άλλους χρήστες μέσα από σχόλια και likes (Wikipedia.org).

Το Instagram αποτελεί πλέον ένα αναπόσπαστο εργαλείο για το τμήμα marketing μιας επιχείρησης, καθώς αυτό βοηθάει στην εύκολη διαφήμιση και στην αύξηση της αναγνωρισιμότητας του brand μέσα από το ίδιο το προφίλ της εταιρείας. Η ανάπτυξη της αναγνωρισιμότητας του brand μπορεί επίσης να επιτευχθεί είτε μέσα από την διοργάνωση διαγωνισμών με δώρα, είτε μέσω της προώθησης την επιχείρηση από πληρωμένους influencers.

○ **Twitter**

Το Twitter αποτελεί επίσης μια από τις δημοφιλέστερες πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης που κατασκευάστηκε το 2006 από τους Jack Dorsey, Noah Glass, Biz Stone και Evan Williams. Το Twitter δίνει την δυνατότητα στους χρήστες του να ανταλλάσσουν σύντομα μηνύματα (280 χαρακτήρες), τα αποκαλούμενα tweets. Σύμφωνα με στοιχεία του 2019, το Twitter έχει 330 εκατομμύρια μηνιαίους χρήστες. Οι recruiters μπορούν να αναζητήσουν ταλέντα μέσα από αυτόν τον ιστότοπο χρησιμοποιώντας το σύμβολο της δίεσης, δηλαδή το hashtag (#). Υπάρχουν πλέον εξειδικευμένα εργαλεία όπου ο ενδιαφερόμενος μπορεί να αναρτήσει το βιογραφικό του συνοδευόμενο από κάποιο σχετικό hashtag με την ανοιχτή θέση

εργασίας και τα εργαλεία να τον φέρουν σε επικοινωνία με το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού (Τσουκαλάς-Φούγας, 2014).

ο **YouTube**

Το YouTube, ιδρύθηκε από τους Chad Hurley, Steve Chen και Jawed Karim το 2005, ενώ εξαγοράστηκε στην συνέχεια από την Google (Burgess and Green, 2018). Σύμφωνα με τους Burgess and Green, το YouTube στοχεύει στην δημιουργία και κοινοποίηση βίντεο, ενώ παράλληλα οι χρήστες μπορούν να παρακολουθήσουν περιεχόμενο, είτε δωρεάν είτε διαμέσου μερικών διαφημίσεων. Σύμφωνα με τα στατιστικά, μέχρι και τον Ιανουάριο του 2020 το YouTube είχε περίπου 2 δισεκατομμύρια χρήστες (Τσάγκας, 2020).

Πέρα από το γεγονός ότι μια επιχείρηση στο YouTube μπορεί να προβληθεί δωρεάν, έχει την δυνατότητα να λάβει feedback από τους χρήστες, να αναλύσει τι θέλει το κοινό, αλλά και να αναπροσαρμόσει το περιεχόμενο της (Smith, Fischer and Yongjian, 2012). Οι recruiters έχουν την δυνατότητα μέσα από αυτήν την πλατφόρμα να δουν έμπρακτα τις ικανότητες υποψηφίων ταλέντων, ειδικότερα σε ότι αφορά τον καλλιτεχνικό τομέα (γραφιστική, μουσική, ηθοποιοί) (Πολάτσης, 2020).

3.3 E-recruitment: η σύγχρονη στρατολόγηση

Καθώς η τεχνολογία εξελίσσεται με γοργούς ρυθμούς και έχει επηρεάσει σημαντικές λειτουργίες μιας επιχείρησης, δεν θα μπορούσε να παραμείνει αναλλοίωτη η παραδοσιακή μέθοδος πρόσληψης προσωπικού, δεδομένου της γιγαντιαίας εξάπλωσης του διαδικτύου στις ζωές των ατόμων. Με γνώμονα την βιβλιογραφική επισκόπηση, προκύπτει ότι μια επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει δυο πολιτικές ψηφιακής στελέχωσης ανθρωπίνου δυναμικού. Η πρώτη είναι η εταιρική προσέγγιση και η δεύτερη είναι η προσέγγιση μέσω εταιρείας-μεσάζοντα.

Στην εταιρική προσέγγιση ο ίδιος ο οργανισμός κάνει χρήση του διαδικτύου αναζητώντας τους υποψηφίους, αναρτώντας τις ανοιχτές θέσεις σε ιστοτόπους και στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ή «ψαρεύοντας» υποψηφίους μέσα από συνομιλίες, ιδιαίτερα μέσα από το LinkedIn. Από την άλλη πλευρά, η επιχείρηση μπορεί να αναθέσει την εύρεση εργαζομένων σε εταιρείες ευρέσεως εργασίας. Αυτές λειτουργούν ως ανάδοχος έχοντας κατά κύριο λόγο

μια ηλεκτρονική δεξαμενή από υποψηφίους, τους οποίους φιλτράρουν με ηλεκτρονικά εργαλεία και προωθούν στην εταιρεία-πελάτη τους τα άτομα που θεωρούν ότι είναι πιο κατάλληλα για μια συγκεκριμένη θέση (Cushway, 2012).

3.3.1 Ορισμοί του Digital Recruitment

Παλαιότερα, οι συνεντεύξεις των υποψηφίων γινόταν κατά κύρια βάση στα γραφεία της εταιρείας. Ωστόσο αυτή είναι μια πρακτική που ανήκει στο παρελθόν, με τις συνεντεύξεις πλέον να γίνονται σε ηλεκτρονική μορφή, χρησιμοποιώντας τα social media, τα emails και τα νέα εργαλεία προσλήψεων (Parry and Tyson, 2008). Οι συγγραφείς δίνουν σε αυτήν την σύγχρονη πρακτική προσλήψεων το όνομα διαδικτυακή στρατολόγηση (E- recruitment).

Σύμφωνα με τον Sayel (2018), η ηλεκτρονική στρατολόγηση στοχεύει στην εύρεση, αξιολόγηση και τελική επιλογή του υποψηφίου, χρησιμοποιώντας τεχνολογικά μέσα, κάνοντας την διαδικασία πρόσληψης πιο αποτελεσματική. Σε περαιτέρω βιβλιογραφία, η ηλεκτρονική στρατολόγηση για τον Armstrong (2003) γίνεται για διαφημιστικούς λόγους, για την ενημέρωση του κοινού με διαθέσιμες θέσεις και για την διαδικτυακή επικοινωνία υποψηφίου και επιχείρησης. Κατά τον συγγραφέα, οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να στείλουν το βιογραφικό τους και να δηλώσουν ενδιαφέρον για επιπλέον διαθέσιμες θέσεις.

Σε πιο πρόσφατο ορισμό, οι Alden and Harris (2013) ορίζουν το online recruitment ως μια εταιρική διαδικασία με στόχο την προσέλκυση και πρόσληψη ικανών στελεχών, ενώ η Dhamija (2012) τονίζει την σημαντικότητα της ηλεκτρονικής στρατολόγησης ιδιαίτερα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, καθώς μειώνει κατά πολύ το κόστος πρόσληψης. Για την Dhamija η ψηφιακή στρατολόγηση αποτελεί μια παγκόσμια τάση η οποία έχει υιοθετηθεί πλήρως από τα τμήματα ανθρωπίνου δυναμικού.

3.3.2 Social Media Recruitment

Σήμερα ολοένα και περισσότεροι recruiters οδηγούνται στην αναζήτηση προσωπικού διαμέσου των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Πλέον οι περισσότερες προσλήψεις γίνονται μέσα από το διαδίκτυο, καθιστώντας τα social media ως βασικό εργαλείο στις λειτουργίες του HR. Με βάση τον Carlsson (2010), τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν σχηματίσει μια καινούργια μορφή κοινωνίας, κατασκευάζοντας κατά συνέπεια νέα επιχειρηματικά μοντέλα.

Επιπλέον, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν βοηθήσει σε πολύ μεγάλο βαθμό την ψηφιακή στρατολόγηση, καθώς διευρύνει τους γεωγραφικούς ορίζοντες μιας επιχείρησης, ενώ το κοινό στο οποίο στοχεύει μεγεθύνεται και αυτό σε αριθμό υποψηφίων (Tong and Sivanand, 2005). Ο κυριότερος λόγος που έχουν τα social media τόσο υψηλή αποδοχή από το ευρύ κοινό είναι ότι οι μελλοντικοί υποψήφιοι είναι αρκετά εξοικειωμένοι με τα τεχνολογικά μέσα και τους ιστοτόπους (Broughton et al., 2013).

Πλέον οι περισσότεροι υποψήφιοι με αναλογία 7/10 αναζητούν θέσεις εργασίας μέσα από μηχανές αναζήτησης, όπως είναι η Google, ενώ με βάση στατιστικές μετρήσεις οι μισοί χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και πιο συγκεκριμένα το LinkedIn για να υποβάλλουν το βιογραφικό τους σε μια ανοιχτή θέση (Cnviz, 2019). Από την πλευρά των επιχειρήσεων, σύμφωνα και με την έρευνα “ Recruiting Statistics 2022: Recruiting Trends and Insights” της εταιρείας Cnviz, το 85% των εργοδοτών κάνει χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για ανεύρεση ταλέντων, ενώ το 70% της γενιάς των millennials ισχυρίζονται ότι έχουν βρει εργασία μέσα από τα social media.

Το Social Recruiting, όπως εξηγεί και η κα Γ. Αλεξοπούλου, Recruiting Manager της Adecco Greece, αποτελείται από την αναζήτηση και προσέγγιση μελλοντικών υπαλλήλων μέσα από τα social media. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αποτελούν μια αποτελεσματική και οικονομική λύση για τις επιχειρήσεις, καθώς οι recruiters μπορούν να εντοπίσουν ακόμα και υποψηφίους που ήδη εργάζονται και δεν ψάχνουν ενεργά για μια άλλη θέση εργασίας (Κορρέ, 2016).

Σύμφωνα με την κα Αλεξοπούλου, διαμέσου των social media οι recruiters μπορούν να συλλέξουν πληροφορίες σχετικά με τα ενδιαφέροντα και τον χαρακτήρα του υποψηφίου, οι οποίες θα βοηθήσουν στην τελική απόφαση αναφορικά με το αν ταιριάζει ο υποψήφιος στην κουλτούρα της εταιρείας και αν έχει τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για μια συγκεκριμένη θέση. Συνοπτικά, για την Κορρέ (2016), το Social Media Recruiting εσωκλείει σύγχρονες διαδικασίες Recruiting, καθώς μέσα από τα κοινωνικά δίκτυα γίνεται ο εντοπισμός των υποψηφίων, η έρευνα των λογαριασμών τους, η προσέγγιση και η τελική πρόσληψη.

Πέρα από τα πολλαπλά οφέλη που μπορεί να προσφέρει το διαδίκτυο αναφορικά με τις προσλήψεις, πρέπει να έχει κανείς κατά νου ότι ελλοχεύουν και κίνδυνοι. Πιο συγκεκριμένα ένα μεγάλο πρόβλημα στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και γενικότερα στο ίντερνετ είναι η

ακρίβεια των πληροφοριών, το κατά πόσο δηλαδή είναι αληθή αυτά που γράφει κάποιος. Επιπλέον, υπάρχει ο κίνδυνος να μην επεξεργαστούν σωστά ή να διαστρεβλωθούν πληροφορίες που έχει αναρτήσει είτε ο υποψήφιος είτε η επιχείρηση στα κοινωνικά δίκτυα, με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν λάθος εντυπώσεις (Davison et. al., 2011).

Άλλοι κίνδυνοι που υπάρχουν στα social media αναφορικά με το recruiting είναι νομικής φύσεως, αφού αυτή η συγκεκριμένη πρακτική είναι σχετικά πρόσφατη και το νομικό πλαίσιο ακόμα δεν έχει καθοριστεί πλήρως. Πέρα από αυτά, υπάρχει η πιθανότητα μέσα από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης οι επιχειρήσεις να οδηγηθούν σε διακρίσεις εξαιτίας της ποικιλομορφίας και της διαφορετικότητας υποψηφίων (Davison et. al., 2011). Για αυτό το λόγο, είναι σκόπιμο όλα τα μέρη που εμπλέκονται με το διαδίκτυο (επιχειρήσεις και υποψήφιοι) να έχουν επίγνωση των κινδύνων που ελλοχεύουν.

3.3.3 Σύγχρονα εργαλεία προσέγγισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η τεχνολογική ανάπτυξη των τελευταίων δεκαετιών οδήγησε στην ανάγκη δημιουργίας ψηφιακών εργαλείων προκειμένου να γίνει σωστά η ηλεκτρονική στρατολόγηση, καθώς οι περισσότεροι άνθρωποι πλέον λειτουργούν μέσα από μια «πλατφόρμα» ή ένα κινητό (Greengard, 2012). Οι επιχειρήσεις, είτε κάνουν το recruiting μόνες τους είτε διαμέσου εταιρείας μεσάζοντα, καλούνται σήμερα να κάνουν χρήση σύγχρονων εργαλείων HR. Παρακάτω παρατίθενται μερικά από τα πιο γνωστά ψηφιακά εργαλεία, τα οποία χρησιμοποιούν όλοι οι μεγάλοι οργανισμοί.

- **Video Interviews**

Πολλές εταιρείες σήμερα ζητούν από τους υποψηφίους να αποτυπώσουν σε ένα μικρό βίντεο 2-5 λεπτών την παρουσίαση του εαυτού τους και τα επιτεύγματα τους. Για τους υποψηφίους θεωρείται μια σχετικά δύσκολη διαδικασία, καθώς δεν είναι εύκολη υπόθεση να μιλάει κανείς σε μια κάμερα για τον εαυτό του. Ωστόσο, τα άτομα αυτά έχουν την δυνατότητα να κάνουν εξάσκηση αρκετές φορές, καθώς και να εντοπίσουν τα αδύνατα σημεία τους. Από την άλλη, και για τις δυο πλευρές αυτή η μέθοδος προσφέρει μεγάλη εξοικονόμηση χρόνου, αφού ο υποψήφιος μπορεί να φτιάξει το βίντεο όποτε μπορεί μέσα στη μέρα, ενώ οι recruiters μπορούν να αξιολογήσουν την κάθε υποψηφιότητα με άμεσο τρόπο (Μπαρμπαλιού, 2020).

▪ **Online Interviews**

Αρκετοί εργοδότες σήμερα στην προσπάθεια τους να εξοικονομήσουν χρόνο, αλλά και για να μην μεταφέρουν στην έδρα τους τον υποψήφιο, προτιμούν να κάνουν τουλάχιστον την πρώτη συνέντευξη μέσω διαδικτύου. Υπάρχουν αρκετές ψηφιακές πλατφόρμες ακόμα και δωρεάν, όπως είναι το Skype, το Microsoft Teams, το Google Meet και το Zoom, οι οποίες προσφέρουν άμεση επικοινωνία με καλής ποιότητας βιντεοκλήση. Αυτά τα τεχνολογικά μέσα γνώρισαν πολύ μεγάλη άνθηση, ιδιαίτερα στην εποχή του Covid-19 την περίοδο 2020-2022 όπου είχε «παραλύσει» η ελεύθερη κυκλοφορία των ατόμων.

▪ **Online Networking Events**

Η επαγγελματική δικτύωση θεωρείται αρκετά σημαντική για την λειτουργία μιας επιχείρησης. Κατά καιρούς διάφοροι οργανισμοί και φορείς οργάνωναν διάφορες εκδηλώσεις σχετικά με το κόσμο των επιχειρήσεων. Ωστόσο από την στιγμή που η κοινωνία βρέθηκε αντιμέτωπη με την κατάσταση της πανδημίας αυτές οι εκδηλώσεις μετατράπηκαν σε διαδικτυακές. Σε αυτές τις εκδηλώσεις υποψήφιοι και recruiters μπορούν να βρεθούν στον ίδιο χώρο ηλεκτρονικά, να ανταλλάξουν απόψεις, αλλά και να δημιουργηθούν σχέσεις. Μάλιστα με την εμφάνιση της πανδημίας ο αριθμός των διαδικτυακών εκδηλώσεων φαίνεται να αυξήθηκε εκθετικά (enterpriseleague.com, 25/10/2021).

▪ **Big Data**

Περνώντας στην ψηφιακή εποχή τα μεγάλα δεδομένα (Big Data) έχουν αποτελέσει ένα σημαντικό εργαλείο, το οποίο έχει διευκολύνει πολύ τους recruiters. Τα Big Data μπορούν να αναλύσουν μέσα σε μια βάση δεδομένων χιλιάδες βιογραφικά με συγκεκριμένα κριτήρια που έχει ορίσει ο υπεύθυνος του HR. Το εξειδικευμένο πρόγραμμα φιλτράρει τις γνώσεις και τα προσόντα των υποψηφίων και φέρνει στην επιφάνεια τα καλύτερα αποτελέσματα. Αυτό προσφέρει στον εργοδότη εξοικονόμηση χρόνου, μείωση κόστους λανθασμένης πρόσληψης, ενώ βοηθά στην παρουσίαση μιας σφαιρικής εικόνας για τους ενδιαφερόμενους (Kumar, 2018).

▪ **Open-ended job postings**

Αυτή η πρακτική έχει βρει εφαρμογή στο εξωτερικό, ενώ ακόμα στην Ελλάδα δεν φαίνεται να έχει πρωτοστατήσει κάποια εταιρεία. Σύμφωνα με αυτή την πολιτική, οι εταιρείες

ανοίγουν θέσεις εργασίας χωρίς ωστόσο να υπάρχουν προ απαιτούμενα κριτήρια για την συγκεκριμένη θέση (Πολάτσης, 2020). Στόχος είναι να γίνονται προσλήψεις βασισμένες στο άτομο και όχι στις δεξιότητες. Με άλλα λόγια, οι επιχειρήσεις θέλουν τους εργαζόμενους να είναι αφοσιωμένοι στην εταιρεία και το όραμα, ενώ παράλληλα πιστεύουν ότι οι δεξιότητες και οι γνώσεις είναι κάτι που μπορεί να αποκτηθεί με τον καιρό. Για τον Kumar (2018) «οι δεξιότητες μπορούν να διδαχθούν, η στάση δεν μπορεί».

▪ Άλλα ψηφιακά εργαλεία

Υπάρχουν επιπλέον τεχνολογικά εργαλεία που βοηθούν τους recruiters να γίνει η επιλογή ενός υποψηφίου πιο εύκολη. Το SurveyMonkey αποτελεί ένα τέτοιο εργαλείο που δίνει την δυνατότητα της αξιολόγησης ενός υποψηφίου πάνω σε συγκεκριμένα θέματα. Επίσης, πολλοί recruiters βάζουν στους υποψηφίους ηλεκτρονικά τεστ σχετικά με την διαχείριση χρόνου, την αντίληψη και τους μαθηματικούς υπολογισμούς. Τα προγράμματα αυτά αναλύουν τα αποτελέσματα και κατατάσσουν τους υποψήφιους με την καλύτερη βαθμολογία, ώστε να περάσουν σε δεύτερη φάση αξιολόγησης. Σε μεγάλες εταιρείες αυτή είναι μια πρακτική για να γίνει η πρώτη «αναμέτρηση» των υποψηφίων και να ξεχωρίσουν οι καλύτεροι (Κρητικού, 2017).

3.3.4 Πλεονεκτήματα του E-recruitment

Έχει γίνει αντιληπτό από τις παραπάνω ενότητες, ότι με την εκθετική ανάπτυξη της τεχνολογίας και της χρήσης του διαδικτύου, οι διαδικασίες και τα εργαλεία προσλήψεων δεν θα μπορούσαν να μείνουν ανεπηρέαστα. Τα εργαλεία πρόσληψης του HR, όπως φάνηκε και παραπάνω έχουν εκσυγχρονιστεί με στόχο να επωφελούνται τόσο επιχειρήσεις, όσο και οι υποψήφιοι στα πλαίσια της διαδικασίας της πρόσληψης. Μερικά από τα πιο σημαντικά οφέλη που προσφέρει η ηλεκτρονική στρατολόγηση αναλύονται παρακάτω:

✓ Μείωση κόστους πρόσληψης

Η βιβλιογραφική επισκόπηση καταλήγει στο συμπέρασμα, ότι η ηλεκτρονική πρόσληψη βοηθάει σημαντικά στη μείωση του κόστους προσλήψεων συγκρίνοντάς την με τις παραδοσιακές μεθόδους πρόσληψης. Πιο συγκεκριμένα, η δημοσίευση μιας αγγελίας σε ένα περιοδικό ή σε μια εφημερίδα κόστιζε πολύ περισσότερο σε μια επιχείρηση από το να κάνει σήμερα έναν λογαριασμό στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Facebook, LinkedIn, YouTube)

που είναι εντελώς δωρεάν (Χασακού, 2018). Σύμφωνα με τους Broughton et al. (2013), αμερικάνικες έρευνες έδειξαν ότι η παραδοσιακή διαδικασία πρόσληψης κόστιζε στις επιχειρήσεις περίπου 3.200\$, ενώ οι προσλήψεις που βασίστηκαν στα διαδικτυακά μέσα ανήλθαν στα 377\$. Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγουν και οι Chikwe and Ozuru (2015) που ισχυρίζονται ότι το E-recruiting είναι πολύ προσιτό για τις επιχειρήσεις, καθώς το κόστος των διαδικτυακών μέσων είναι πολύ μικρότερο.

✓ *Εξοικονόμηση χρόνου πρόσληψης*

Με την ψηφιακή στρατολόγηση απαιτείται λιγότερος χρόνος για την εκδήλωση ενδιαφέροντος, την συλλογή βιογραφικών και την τελική επιλογή, καθώς όλα γίνονται για τους recruiters με το πάτημα ενός κουμπιού. Επιπλέον, έχει εξοικονομηθεί σημαντικός χρόνος και για τις δυο πλευρές, κάνοντας τις συνεντεύξεις μέσω βιντεοκλήσεων (Doherty, 2010). Οι εργοδότες που χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για την κάλυψη θέσεων μέσα από την επικοινωνία με τους υποψηφίους δημιουργούν σχέσεις και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τα υψηλότερα ποσοστά αποδοχής και την γρηγορότερη κάλυψη. Οι ερευνητές καταλήγουν στο παραδεκτό ότι τα οφέλη της χρήσης ψηφιακών εργαλείων στρατολόγησης υπερβαίνουν το συνολικό κόστος πρόσληψης με αποτέλεσμα να προκύπτει υψηλότερο ROI (επιστροφή απόδοσης από επένδυση) (Κρητικού, 2017).

✓ *Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*

Τόσο οι επιχειρήσεις, όσο και οι υποψήφιοι που χρησιμοποιούν σήμερα τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης θεωρείται ότι έχουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού. Εξαιτίας της ραγδαίας χρήσης των social media καλείται μάλιστα επιτακτική η ανάγκη να κάνει κανείς χρήση αυτών των μέσων προκειμένου να είναι ευθυγραμμισμένος με τις τεχνολογικές εξελίξεις. Για την Κορρέ (2016) τα social media αποτελούν ένα σημαντικό κλειδί για τις επιχειρηματικές λειτουργίες, καθώς οι επιχειρήσεις κερδίζουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σύγκριση με αυτές που έχουν μείνει στις παραδοσιακές μεθόδους πρόσληψης. Μάλιστα, οι επιχειρήσεις που διατηρούν ενεργά προφίλ στα social media θεωρούνται δυναμικές και χαρακτηρίζονται ως tech-savvy, αφού προσαρμόζονται στις τεχνολογικές μεταβολές (Πολάτσης, 2020).

✓ *Ελαχιστοποίηση γεωγραφικών περιορισμών*

Η ηλεκτρονική στρατολόγηση δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να εξαλείψουν τους γεωγραφικούς περιορισμούς και να προσεγγίσουν περισσότερους υποψηφίους. Από την άλλη πλευρά και οι υποψήφιοι έχουν πλέον την ευκαιρία να αιτηθούν για εργασία σε εταιρίες σε διαφορετικές περιοχές και χώρες, αυξάνοντας τις πιθανότητες να βρουν εργασία πέρα από την περιοχή στην οποία μένουν. Για τους Melanthiou et. al. (2015) οι υποψήφιοι φαίνεται να είναι πιο πρόθυμοι στην αλλαγή τόπου διαμονής εάν βρουν καλύτερη εργασία. Το ψηφιακό σύστημα προσλήψεων δίνει την δυνατότητα πρόσβασης χρήσης αυτού οποιαδήποτε στιγμή και από οπουδήποτε τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τους υποψηφίους (Λεβέντη, 2017).

✓ *Υψηλότερη ποιότητα υποψηφίων*

Οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν τεχνολογικά μέσα για να προσελκύσουν υποψηφίους τείνουν να προσλαμβάνουν άτομα υψηλότερου επιπέδου. Αυτό απορρέει κυρίως από το γεγονός ότι όσοι κάνουν χρήση των social media φαίνεται να είναι πιο ενημερωμένοι αναφορικά με τις τεχνολογικές τάσεις και να έχουν ευελιξία στην χρήση του υπολογιστή, καθιστώντας τους καινοτόμους και tech-savvy. Αυτό σημαίνει για την επιχείρηση περισσότερη δημιουργικότητα και παραγωγικότητα (Πολάτσης, 2020), ενώ παράλληλα η Galanaki (2002) τονίζει ότι οι νεότεροι σε ηλικία μπορούν να συμβάλουν περισσότερο στην ανάπτυξη μιας επιχείρησης, καθώς είναι πιο δεκτικοί σε αλλαγές. Σύμφωνα με έρευνα του Jobvite (2012) με τίτλο “Social Recruiting Survey 2012”, σχεδόν το 45% των recruiters είδαν μια αύξηση στην ποιότητα των υποψηφίων που προερχόταν από τα κοινωνικά δίκτυα, αφού τα προσόντα τους και οι δεξιότητές τους ταίριαζαν περισσότερο στην περιγραφή της θέσεως εργασίας (Χασάκου, 2018).

✓ *Προσέλκυση «παθητικών» υποψηφίων*

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης δίνουν σήμερα στις επιχειρήσεις ένα πολύ σημαντικό πλεονέκτημα, αυτό της «κλοπής» παθητικών υποψηφίων. Οι παθητικοί υποψήφιοι είναι χρήστες των social media, οι οποίοι μπορούν να προσφέρουν προστιθέμενη αξία σε μια επιχείρηση, καθώς έχουν εμπειρία, εξειδίκευση και δεξιότητες, ωστόσο στην παρούσα φάση δεν ψάχνουν για δουλειά, καθώς εργάζονται (Galanaki, 2002). Οι recruiters έχουν την δυνατότητα να τους προσεγγίσουν ιδιαίτερα μέσα από το LinkedIn παρουσιάζοντάς τους τις ανοιχτές θέσεις, αλλά και τα οφέλη που μπορεί να τους προσφέρει η εταιρεία. Επίσης, οι επιχειρήσεις, αναρτώντας τις διαθέσιμες θέσεις στο διαδίκτυο, μπορούν να κεντρίσουν τον ενδιαφέρον των παθητικών υποψηφίων και έτσι να υπάρξει μια μεγαλύτερη απήχηση. Για

τους Smith and Rupp (2004), υπάρχει σημαντικό πλεονέκτημα για τους ανταγωνιστές, όταν «κλέβουν» τους καλύτερους εργαζομένους.

Αφού έγινε μια σύντομη παρουσίαση από κάποια από τα οφέλη που προσφέρει το E-recruiting, κρίνεται σκόπιμο να παρουσιαστούν μερικοί τρόποι με τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να χτίσει την εικόνα της στο διαδίκτυο, ώστε να επωφεληθεί στην συνέχεια από όλα αυτά τα πλεονεκτήματα που αναλύθηκαν πιο πάνω.

3.4 Χτίζοντας το διαδικτυακό Image Brand - Η εικόνα της επιχείρησής στο διαδίκτυο

Καθώς οι περισσότεροι άνθρωποι σήμερα ξοδεύουν ολοένα και περισσότερο χρόνο στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ενώ σχεδόν το 75% της γενιάς των millennials βρήκαν δουλειά μέσα από αυτά, κρίνεται σκόπιμο για μια επιχείρηση σήμερα να έχει χτίσει το δικό της ψηφιακό Image Brand, αλλά και να έχει αποκτήσει μια ισχυρή εικόνα στο διαδίκτυο (Ku, 2021).

Πρώτα από όλα κρίνεται απαραίτητο για μια εταιρεία να έχει την δική της **εταιρική ιστοσελίδα** στο διαδίκτυο. Εκεί ο χρήστης μπορεί να μάθει 24 ώρες το 24ωρο για την ιστορία και την κουλτούρα της εταιρείας, να ενημερωθεί για τα προϊόντα και τις δράσεις της, αλλά και για τις ανοιχτές θέσεις (webex.gr). Μια καλοσχεδιασμένη εταιρική ιστοσελίδα προσφέρει στην επιχείρηση ένα επαγγελματικό προφίλ, ενώ για τους υποψηφίους φαντάζει ότι επρόκειτο για μια σοβαρή και οργανωμένη εταιρεία. Μάλιστα, σύμφωνα με έρευνες οι περισσότεροι άνθρωποι που επισκέπτονται μια εταιρική ιστοσελίδα, βλέπουν πάντα και τις διαθέσιμες θέσεις, κερδίζοντας έτσι πολλούς παθητικούς υποψηφίους (Κωνσταντινίδου, 2011).

Κατά την κατασκευή της εταιρικής ιστοσελίδας πρέπει να ληφθεί κατά νου ότι αυτή πρέπει να λαμβάνει όσο υψηλότερη κατάταξη γίνεται στις μηχανές αναζήτησης. Για αυτό το λόγο, κρίνεται σκόπιμο για μια επιχείρηση να κάνει χρήση των εργαλείων **SEO**. Το SEO πρόκειται για μια τεχνική που βοηθάει μια ιστοσελίδα να γίνει πιο φιλική στους αλγορίθμους των μηχανών αναζήτησης. Η βασική λειτουργία του SEO γίνεται με λέξεις-κλειδιά όπου τοποθετούνται στις αγγελίες εργασίας και πρέπει να είναι απόλυτα σχετικές με τον τίτλο και την περιγραφή της εργασίας. Όσο πιο συνυφασμένες είναι οι λέξεις-κλειδιά με την περιγραφή της θέσης, τόσο καλύτερη θέση θα κερδίζει η ιστοσελίδα του εργοδότη με τις διαθέσιμες θέσεις (Σκλήρη, 2018).

Μετά την δημιουργία ιστοσελίδας και βελτιστοποίησης εμφάνισης αυτής στις μηχανές αναζήτησης, ένα σημαντικό μέσο που μπορούν να κάνουν χρήση οι επιχειρήσεις για να προβληθούν στο διαδίκτυο είναι τα **job sites**. Στην ουσία τα job sites είναι τρίτες ιστοσελίδες που προσφέρουν την δυνατότητα τόσο στις επιχειρήσεις, να αναρτήσουν τις ανοιχτές θέσεις τους με κάποιο μικρό αντίτιμο, όσο και στους υποψηφίους να αναρτήσουν δωρεάν το βιογραφικό τους και να περιηγηθούν στις διαθέσιμες αγγελίες. Με αυτό τον τρόπο μπορούν να έρθουν σε επαφή επιχειρήσεις και υποψήφιοι (Κωνσταντινίδου, 2011). Επιπροσθέτως, τα job sites δίνουν την δυνατότητα στους recruiters να αναζητήσουν στις βάσεις δεδομένων τους βιογραφικά με λέξεις κλειδιά, ώστε να εντοπίσουν τους κατάλληλους υποψηφίους.

Επιτακτική και αναγκαία καθίσταται σήμερα για μια επιχείρηση η **δημιουργία και χρήση εταιρικού προφίλ στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης**. Για τον Andy Headworth (2015) τα social media μπορούν να παίζουν ιδιαίτερο ρόλο σε όλα τα στάδια της πρόσληψης, δηλαδή από την αναζήτηση, προσέλκυση και τελική επιλογή ενός υποψηφίου μέχρι και την αποχώρησή του. Σύμφωνα με τον συγγραφέα, για να γίνει σωστή χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης μια εταιρεία πρέπει να προχωρήσει στις εξής ενέργειες: δημιουργία προφίλ στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και προβολής των αξιών της, διατήρηση αυθεντικού χαρακτήρα, ανάλυση και αξιολόγηση της εμφάνισης των ανταγωνιστών στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και δημιουργία ψηφιακών διαφημίσεων (Boyd and Ellison, 2007).

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, για τους Bélanger et. al. (2014), μπορούν να λειτουργήσουν ως ένας δίαυλος πληροφοριών μεταξύ της επιχείρησης και του υποψηφίου όπου ο οργανισμός μπορεί να προβάλλει την εικόνα του και να δημιουργήσει ενδιαφέρον γύρω από αυτόν με αποτέλεσμα να προσελκύσει υποψηφίους να έρθουν σε επικοινωνία μαζί του για μια θέση εργασίας. Επιπλέον, μέσα από τα social media υπάρχει η δυνατότητα **να κοινοποιούν τις ανοιχτές θέσεις ενός οργανισμού οι ίδιοι οι υπάλληλοί στα προσωπικά τους προφίλ**. Με αυτόν τον τρόπο, ενισχύεται ακόμη περισσότερο η διαδικτυακή εικόνα της επιχείρησής, ενώ μπορεί να προσεγγίσει πολύ περισσότερο κόσμο μέσα από τους φίλους των εργαζομένων (Ku, 2021).

3.5 Η παρουσία του Employer Branding στα Social Media

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης όπως αναλύθηκε και παραπάνω θεωρούνται σήμερα ένα ιδανικός χώρος τόσο για την προσέλκυση ταλέντων, όσο και για την προώθηση του Employer

Branding ενός οργανισμού. Ωστόσο σήμερα για να είναι ανταγωνιστική μια επιχείρηση δεν φτάνει μονάχα να έχει διαδικτυακή εικόνα, αλλά πρέπει μέσα από την εικόνα της να προβάλλει και το Employer Branding της. Προκειμένου ένας οργανισμός να παρουσιάσει επιτυχημένα τις πτυχές του Employer Branding στα social media οφείλει να ακολουθήσει ορισμένα βήματα τα οποία αναλύονται παρακάτω:

➤ Ανάδειξη εταιρικής κουλτούρας

Προβάλλοντας στα εταιρικά προφίλ την εργασιακή κουλτούρα, αλλά και την καθημερινότητα, η επιχείρηση δίνει την δυνατότητα στους υποψηφίους να καταλάβουν σε τι περιβάλλον θα μπουν, ενώ παράλληλα αυτή η πρακτική τους προσφέρει και ένα είδος ασφάλειας. Μέσα από την κουλτούρα, ένας οργανισμός έχει την ευκαιρία να πείσει τον υποψήφιο αναφορικά με το ερώτημα «γιατί να εργαστώ για εσένα» (Wittmann, 2020).

➤ Ποικιλία περιεχομένου

Η παρουσίαση μεγάλης ποικιλίας περιεχομένου στα πλαίσια του Employer Branding, κρίνεται πολύ σημαντική για την προσέλκυση υποψηφίων. Οι άνθρωποι θέλουν να μπορούν να οραματίζονται τον εαυτό τους να εργάζεται για εταιρείες (Zojceska, 2018). Μέσα από την ποικιλομορφία περιεχομένου οι υποψήφιοι έχουν την δυνατότητα να μάθουν περισσότερες πληροφορίες για την κουλτούρα του οργανισμού και τους ανθρώπους της.

Ποικιλόμορφο και πρωτότυπο περιεχόμενο σχετικό με το Employer Branding μπορεί να είναι φωτογραφίες και βίντεο από μεμονωμένους υπαλλήλους ή ολόκληρα τμήματα, ο χώρος εργασίας, εταιρικές και εκπαιδευτικές εκδηλώσεις, εταιρικά πάρτι και βραβεία αναγνώρισης. Επιπλέον, πολύ σημαντική κρίνεται η παρουσίαση των έξτρα παροχών που προσφέρει η εταιρεία, όπως είναι η ιδιωτική ασφάλεια υγείας, μαθήματα γυμναστικής-χορού-ξένων γλωσσών, έξτρα προνόμια μητρότητας-πατρότητας, δώρα αποφοίτησης-γενεθλίων-γέννας. Όλα αυτά ρίχνουν φως σε διάφορα σημεία της ζωής των εργαζομένων, ενώ βοηθάει στο να μην φαίνεται βαρετό το προφίλ του οργανισμού στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Kunzle, 2021).

➤ *Storytelling*

Η αφήγηση ιστοριών στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αποτελεί σήμερα μια τάση πιο δημοφιλή από ποτέ. Μεγάλες θυγατρικές όπως είναι η Lidl, η L’Oreal και η Marriot χρησιμοποιούν βίντεο με μια συγκεκριμένη θεματολογία, όπως πχ. η ημέρα της γυναίκας ή προσωπικές συνεντεύξεις για την παρουσίαση της θέσης και της καριέρας των εργαζομένων μέσα στην εταιρεία. Όπως διευκρινίζει ο Βασίλης Αδαμίδης, HR Director, Nestle Hellas, η δημιουργία ιστοριών παίζει σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της εικόνας μιας επιχείρησης, καθώς αυτή χρησιμοποιεί το ίδιο το προσωπικό της δυναμικό για τον γύρισμα του υλικού. Συνεπώς δίνει την ευκαιρία στους υπαλλήλους της να μοιραστούν προσωπικές και επαγγελματικές ιστορίες μέσα από την σταδιοδρομία τους στην εταιρεία, ενισχύοντας κατ’ αυτόν τον τρόπο το δέσιμο του εργαζομένου με την επιχείρηση (Βλαχάκη, 2020).

➤ Ισχυρή ταυτότητα επωνυμίας

Είναι καλό για μια εταιρεία να έχει ισχυρή ταυτότητα επωνυμίας στα social media. Για να το πετύχει αυτό θα χρειαστεί να συνδυάσει το προφίλ της στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης με μια συγκεκριμένη χρωματική παλέτα, η οποία θα την διαφοροποιήσει από τον ανταγωνισμό (Kunzle, 2021). Επιπλέον, η επεξεργασία των φωτογραφιών και η φωνή στα βίντεο μπορούν να παίξουν σημαντικό ρόλο στην αναγνώριση της συγκεκριμένης επωνυμίας από το κοινό.

➤ Δημιουργία εταιρικού Hashtag

Η δημιουργία εταιρικού Hashtag αποτελεί σήμερα εξαιρετική στρατηγική στα πλαίσια των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Η επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει ένα καθολικό Hashtag, το οποίο στην ουσία είναι μια λέξη-κλειδί, η οποία θα χαρακτηρίζει τον οργανισμό και θα πρέπει να μην έχει χρησιμοποιηθεί από κάποιον τρίτο. Μετά την δημιουργία του, μπορεί η επιχείρηση να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους της να το χρησιμοποιούν, όταν μοιράζονται πράγματα αναφορικά με την εταιρική κουλτούρα στα social media. Το Hashtag μπορεί να βοηθήσει στην διάδοση της ευαισθητοποίησης σχετικά με την εργασιακή κουλτούρα, ιδιαίτερα όταν η ομάδα είναι διασκορπισμένη σε όλο τον κόσμο (Wittmann, 2020).

➤ Ανταπόκριση στο κοινό

Προκειμένου να καταστεί επιτυχές το Employer Branding στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, μια επιχείρηση οφείλει να ανταποκρίνεται πάντα στο κοινό της. Η αποτελεσματική

στρατολόγηση διαμέσου των social media λειτουργεί σαν διάλογος, όταν μια επιχείρηση απαντάει σε σχόλια χρηστών κάτω από δημοσιεύσεις της, απαντάει σε σύντομο διάστημα στα ερωτήματα που έχει στα μηνύματα της, ανταποδίδει με likes σε σχόλια ή ξεκινάει μια συζήτηση με υποψήφια ταλέντα (Βλαχάκη, 2020).

Με αυτό τον τρόπο, η επιχείρηση ενισχύει την φήμη της και δείχνει ότι έχει «φωνή». Επιπροσθέτως, έτσι φαίνεται ότι επενδύει χρόνο στα ζητήματα που τέθηκαν προς σχολιασμό. Μεγάλη σημασία έχει βέβαια η απάντηση να απορρέει επαγγελματικό ύφος και θετικό τόνο. Συνεπώς το ταξίδι του Employer Branding δεν μένει μόνο στις φωτογραφίες και τα βίντεο, αλλά συνεχίζεται με την αλληλεπίδραση του κοινού (Heinle, 2022).

Εάν ο οργανισμός ακολουθήσει τις παραπάνω πρακτικές, έχει μεγάλες πιθανότητες να προσελκύσει σήμερα ολοένα και περισσότερα ταλέντα, αλλά και να ενισχύσει σε πολύ μεγάλο βαθμό την ανταγωνιστικότητά του.

3.6 Συμπεράσματα

Η κοινωνική δικτύωση έχει εισβάλλει και επηρεάζει καθημερινά τις ζωές όλων μας. Καθώς ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί βασικό συστατικό για μια οικονομία και δεδομένου ότι η τεχνολογία συνεχώς μεταβάλλεται, ο τομέας των προσλήψεων δεν μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστος από αυτές τις αλλαγές. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν ανοίξει τις πύλες για την δημιουργία καινούργιων μορφών κοινοτήτων, ενώ παράλληλα έχουν συμβάλλει στην ψηφιοποίηση εταιρικών λειτουργιών.

Σήμερα ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις κάνουν χρήση του E-recruitment, καθώς αποτελεί πλέον αναπόσπαστο μέρος της επιχειρησιακής στρατηγικής. Οι οργανισμοί, έχοντας αφήσει πίσω τους τις παλαιές μεθόδους προσέγγισης ανθρωπίνου δυναμικού, κάνουν προσλήψεις με την βοήθεια ψηφιακών εργαλείων όπως είναι τα social media και οι βάσεις δεδομένων σε job sites. Η χρήση της τεχνολογίας στην πρόσληψη ταλέντων έχει βοηθήσει αδιαμφισβήτητα την δουλειά των recruiters, καθώς με το πάτημα ενός κουμπιού έχουν στα χέρια τους τα καλύτερα βιογραφικά.

Τα πλεονεκτήματα που έχει να προσφέρει η ψηφιακή στρατολόγηση είναι πολλαπλά, καθώς μηδενίζει τον χρόνο και τις αποστάσεις προσελκύνοντας ταλέντα από παντού. Όλες οι έρευνες

που αναλύθηκαν στην βιβλιογραφική επισκόπηση έδειξαν, ότι η υιοθέτηση στρατηγικών E-recruitment βοηθάει στην πρόσληψη των καλύτερων υποψηφίων με πολύ σημαντικές δεξιότητες και χαρακτηριστικά, οι οποίοι θα προσδώσουν με την σειρά τους υπεραξία στην επιχείρηση.

Ωστόσο για την προσέλκυση ταλέντων σήμερα δεν αρκεί μονάχα η χρήση ψηφιακών εργαλείων στρατολόγησης. Η επιχείρηση πρέπει να έχει εδραιώσει ένα καλό Brand Image στην αγορά και να έχει υιοθετήσει στην κουλτούρα της ένα ισχυρό Employer Branding. Δείχνοντας στους μελλοντικούς υποψηφίους ισχυρές αξίες και επενδύσεις στους εργαζομένους, η επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και με αυτόν τον τρόπο να κλέψει τα καλύτερα ταλέντα των ανταγωνιστών της.

Συνεπώς, μια επιχείρηση σήμερα για να είναι επιτυχημένη και ανταγωνιστική στην αγορά εργασίας οφείλει να δημιουργήσει την διαδικτυακή της εικόνα, αλλά και να προβάλλει ένα δυνατό Employer Branding μέσα στον οργανισμό της, το οποίο θα παρακινεί καθημερινά με θετικό τρόπο τους υπαλλήλους της. Έτσι θα καταφέρει να γίνει ηγέτιδα στην αγορά τόσο στον κόσμο των προσλήψεων, όσο και των πωλήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: **ΤΟ BRAIN DRAIN ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

4.1 Εισαγωγή

Το φαινόμενο της διαρροής μυαλών από μια χώρα σε μια άλλη, το αποκαλούμενο Brain Drain, είναι ένα φαινόμενο αρκετά επίκαιρο και πολυσύνθετο στις μέρες μας. Το Brain Drain παρατηρείται σε όλες τις σύγχρονες οικονομίες είτε πρόκειται για αναπτυσσόμενες χώρες, είτε για ανεπτυγμένες, ωστόσο δεν αποτελεί μια σύγχρονη τάση. Η μαζική μετακίνηση πληθυσμών παρουσιάζεται ήδη από την αρχαιότητα με κύριο σκοπό την εύρεση καλύτερων συνθηκών διαβίωσης.

Στην σύγχρονη εποχή, η μετακίνηση ατόμων φαίνεται να γίνεται κατά κύρια βάση προς τις χώρες του δυτικού κόσμου, οι οποίες δείχνουν να προσφέρουν μια καλύτερη ποιότητα ζωής, οικονομικές ευκαιρίες και δυνατότητες εξέλιξης, αλλά και ένα ασφαλές περιβάλλον όπου εκλείπουν οι εμπόλεμες καταστάσεις. Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, πολλές χώρες που είναι μέρος αυτού του οργανισμού έχουν ξεκινήσει ενέργειες προσέλκυσης εξειδικευμένου ανθρωπίνου δυναμικού με απώτερο στόχο την τόνωση της οικονομικής ευμάρειάς τους (Αντωνιάδης, 2020).

Τα τελευταία χρόνια, δεδομένης της οικονομικής ύφεσης που πέρασε όλος ο πλανήτης, η Ελλάδα δεν θα μπορούσε να μείνει αλώβητη από το φαινόμενο του Brain Drain. Ειδικότερα, η οικονομική κρίση που παρουσιάστηκε το 2008 με 2009 συγκλόνισε ριζικά την παγκόσμια οικονομία, αλλά και τις οικονομίες όλων των κρατών του κόσμου. Η Ελλάδα ήταν ανάμεσα στις χώρες που ζημιώθηκαν, ενώ παράλληλα της επιβλήθηκε μια αυστηρή δημοσιονομική πολιτική που συνεπάγονταν την υιοθέτηση σημαντικών οικονομικών μέτρων λιτότητας.

Τα αποτελέσματα αυτών των ενεργειών επηρέασαν σε πολύ μεγάλο βαθμό αρνητικά τους οικονομικούς δείκτες της χώρας, ενώ εκτόξευσαν τα ποσοστά της ανεργίας στα ύψη. Αφού έγινε το μεγάλο «μπάμ» στην εγχώρια οικονομία, χιλιάδες νέα και εξειδικευμένα κυρίως στελέχη φάνηκαν να στρέφονται προς τις αναπτυγμένες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως είναι η Γερμανία, το Βέλγιο, η Σουηδία και η Αγγλία, για ένα καλύτερο μέλλον εντείνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο το φαινόμενο του Brain Drain.

Επιπλέον, καθώς το μορφωτικό επίπεδο των Ελλήνων έχει αυξηθεί ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, η διαφυγή μορφωμένων στελεχών στο εξωτερικό, δυσχεραίνει ολοένα και περισσότερο την θέση της ελληνικής οικονομίας, αλλά και των επιχειρήσεων που δεν βρίσκουν πλέον εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Στατιστικές μελέτες δείχνουν μάλιστα ότι η Ελλάδα παρουσιάζει εκθετική αύξηση στον αριθμό πτυχιούχων τα τελευταία χρόνια, με αποτέλεσμα να υπάρχει μεγάλη προσφορά συγκεκριμένων επαγγελμάτων στην αγορά. Ωστόσο, σύμφωνα με αυτές τις μελέτες, αυτή η προσφορά εργασίας δεν μπορεί να αφομοιωθεί από την ζήτηση για εργασία και κατά συνέπεια οδηγούμαστε σε πρακτικές Brain Drain (Livanos, 2010).

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει μια ανάλυση PEST της ελληνικής αγοράς προκειμένου να παρουσιαστούν οι βασικοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τα άτομα για μετανάστευση. Επίσης, επειδή η πρωτογενής έρευνα που θα παρουσιαστεί στα επόμενα κεφάλαια θα απευθυνθεί σε Έλληνες που έχουν ήδη φύγει στο εξωτερικό, κρίνεται σκόπιμο να γίνει μια σύντομη ανάλυση του φαινομένου του Brain Drain, των λόγων που το προκαλούν, αλλά και των επιπτώσεων που έχει στην ελληνική οικονομία. Τέλος, θα διεξαχθεί μια βιβλιογραφική ανάλυση σχετικά με την επίτευξη του Brain Gain, δηλαδή τους τρόπους με τους οποίους είναι δυνατό να γυρίσουν πίσω στην πατρίδα τα talέντα που φύγανε.

4.2 PEST ανάλυση για την Ελλάδα

Πριν γίνει η ανάλυση του φαινομένου της διαρροής των ταλέντων από μια χώρα σε μια άλλη, κρίνεται απαραίτητη η παρουσίαση μια σύντομης PEST ανάλυσης για την Ελλάδα, ώστε να καταγραφούν οι διάφοροι παράγοντες οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν την απόφαση ενός ατόμου να αλλάξει χώρα διαμονής. Η ανάλυση PEST αποτελεί κατ' ουσία ένα στρατηγικό εργαλείο μάρκετινγκ, το οποίο έχει ως βασική χρήση την ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος ενός οργανισμού (Wikipedia.org). Στην προκειμένη περίπτωση, θα χρησιμοποιηθεί αυτό το εργαλείο για να αναλυθεί το περιβάλλον της Ελλάδας.

Το περιβάλλον αποτελείται από συστήματα και δομές, συνεπώς η ανάλυση PEST αναλύει το Πολιτικό περιβάλλον (Political), το Οικονομικό περιβάλλον (Economic), το Κοινωνικό περιβάλλον (Social) και το Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological) ενός οργανισμού. Παρακάτω παρατίθεται μια σύντομη ανάλυση αυτών των παραγόντων:

❖ Πολιτικό περιβάλλον

Δυστυχώς το πολιτικό περιβάλλον στην Ελλάδα κρίνεται ασταθές τόσο για τον Bush (2019) όσο και για τον Kyrikos (2016). Από το 2009 έγιναν πολλές πολιτικές ανακατατάξεις στη χώρα, ενώ η θέση του πρωθυπουργού άλλαξε χέρια επτά φορές. Σύμφωνα με τον Bush (2019), αυτή η κατάσταση από μόνη της αρκεί για να καταλάβει κανείς την εκτεταμένη πολιτική διαφωνία που επικράτησε στην χώρα και φυσικά όπως ήταν ακόλουθο επηρέασε πολύ αρνητικά και την οικονομική της μεγέθυνση.

Η διαφθορά που αποκαλύφθηκε στην πολιτική σκηνή με τις φοροδιαφυγές πολιτικών φαίνεται να έπαιξε σημαντικό ρόλο στην οικονομική ύφεση, ενώ οδήγησε σε έξαρση της δυσπιστίας και της πώλωσης των πολιτών της χώρας. Επιπλέον, η εναλλαγή κομμάτων στην πολιτική σκηνή οδήγησε τους ξένους επενδυτές σε έλλειψη εμπιστοσύνης και πολλούς νέους στην διαφυγή στο εξωτερικό προκειμένου να βρουν ένα καλύτερο πολιτικό περιβάλλον που θα τους προσφέρει περισσότερη ασφάλεια. Έπειτα από όλα αυτά, καλλιεργήθηκε ένα αίσθημα αναξιοπιστίας για την Ελλάδα, το οποίο προσπαθούν οι επόμενες κυβερνήσεις να αλλάξουν, ώστε να αποκατασταθεί η φήμη της χώρας στο εξωτερικό (Kyrikos, 2016).

Το μόνο θετικό που βρίσκουν οι ερευνητές σε πολιτικό επίπεδο είναι η συμμετοχή της Ελλάδας στην συνθήκη Σένγκεν όπου οι πολίτες έχουν το δικαίωμα να κυκλοφορούν ελεύθερα χωρίς να χρειάζονται διαβατήριο και ενισχυμένους ελέγχους. Αυτή η δυνατότητα διευκολύνει από την μια πλευρά την ενίσχυση του τουρισμού, ενώ παράλληλα οι πολίτες μπορούν να μεταναστεύσουν πολύ πιο εύκολα και να βρουν καλύτερες συνθήκες διαβίωσης. Ωστόσο, από την άλλη πλευρά αυτό δημιουργεί σημαντικό πρόβλημα στις χώρες προέλευσης, καθώς μπορούν να χάσουν πολύ πιο εύκολα σημαντικό εργατικό δυναμικό χωρίς να μπορούν να εμποδίσουν την μετανάστευσή τους.

❖ Οικονομικό περιβάλλον

Μετά την οικονομική κρίση του 2008 – 2009 η Ελλάδα εισήλθε σε μια περίοδο βαθιάς ύφεσης. Η εμφάνιση μεγάλων ελλειμάτων και η συνακόλουθη αύξηση του δημοσίου χρέους της χώρας οδήγησε τους πολίτες της χώρας και τους επενδυτές να χάσουν την εμπιστοσύνη τους κάνοντας ανάληψη των χρημάτων τους από τις τράπεζες και ρευστοποιώντας τις επενδύσεις τους. Έτσι η Ελλάδα βρέθηκε αντιμέτωπη με την αδυναμία της να καλύψει τα

εμφανιζόμενα δημοσιονομικά ελλείματα με ομολογιακά δάνεια, με αποτέλεσμα να αναγκαστεί να δεχθεί συμφωνίες οικονομικής διάσωσης από τους εταίρους της στην Ευρωπαϊκή Ένωση και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (Bush, 2019).

Ως φυσικό επακόλουθο αυτών των ενεργειών, ήταν η συρρίκνωση του ΑΕΠ την επόμενη πενταετία σχεδόν κατά 30%, το κλείσιμο 200 χιλιάδων επιχειρήσεων και την εκτίναξη της ανεργίας στα ύψη επίσης κοντά στο 30%. Επιπλέον, η αύξηση του Φόρου Προστιθέμενης Αξίας (ΦΠΑ), η επιβολή Ενιαίου Φόρου Ακινήτων (ΕΝ.Φ.Ι.Α.), όπως και η φορολόγηση του εισοδήματος, ειδικά των ελεύθερων επαγγελματιών άνω του 55% «γονάτισαν» την ελληνική οικονομία ακόμη περισσότερο (Κυρίκος, 2016). Όλοι οι παραπάνω συντελεστές οδήγησαν σε μαζικές μετακινήσεων Ελλήνων προς το εξωτερικό, ενισχύοντας το φαινόμενο του Brain Drain που θα αναλυθεί παρακάτω.

Για τον Bush (2019), παρά τις οικονομικές δυσκολίες που παρουσιάζει η χώρα, το μεγάλο «ατού» της ελληνικής οικονομίας βρίσκεται στην τουριστική της βιομηχανία. Καθώς η χώρα αποτελεί παγκόσμιο τουριστικό πόλο έλξης, προσελκύει πάνω από 20 εκατομμύρια τουρίστες τον χρόνο συμβάλλοντας έτσι δραστικά στις προσπάθειες αύξησης του ΑΕΠ και της μείωσης της ανεργίας. Σύμφωνα με τον συγγραφέα, εκτιμάται ότι ο τουρισμός ευθύνεται για το 10-20% της συνολικής απασχόλησης στη χώρα.

❖ Κοινωνικό περιβάλλον

Υπάρχει γενική παραδοχή για την χώρα ότι κατέχει σημαντικό πολιτισμό και κληρονομιά. Πολλοί είναι οι τουρίστες που βρίσκουν άκρως ενδιαφέρον το φαγητό, την κουλτούρα και την αρχαία ιστορία. Η Ελλάδα σε σύγκριση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες κρίνεται ότι έχει πολύ βαθιές πολιτισμικές και ιστορικές ρίζες. Σε κοινωνικά πλαίσια η Ελλάδα παρουσιάζει αυξημένο ποσοστό εξάρτησης κοντά στο 60%, που σημαίνει ότι τα άτομα αυτά δεν μπορούν να καλύψουν τους ίδιους τους εαυτούς τους, με αποτέλεσμα λιγότερα άτομα να παράγουν ΑΕΠ για την χώρα (Bush, 2019).

Σε επίπεδα μόρφωσης, η Ελλάδα έχει σχεδόν 30% αποφοίτους Δευτεροβάθμιας και Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης όπου η εκπαίδευση είναι δωρεάν σε όλες τις εκπαιδευτικές βαθμίδες. Επιπλέον, με τον ερχομό της οικονομικής κρίσης, εντάθηκαν τα φαινόμενα ακραίας φτώχειας με 2,5 εκατομμύρια πολίτες να βρίσκονται αντιμέτωποι με αυτήν. Παράλληλα με

όλα αυτά, παρουσιάστηκαν έντονα φαινόμενα ρατσισμού και εθνικισμού, καθώς προέκυψε ένα ακόμα κοινωνικό ζήτημα στην χώρα, αυτού του κύματος μετανάστευσης από τον πόλεμο στην Συρία. Η Ελλάδα δέχτηκε πάνω από 200 χιλιάδες μετανάστες παρά το γεγονός ότι ήταν οικονομικά ανίκανη και δεν είχε τις κατάλληλες υποδομές (Kyrikos, 2016).

Στο κοινωνικό περιβάλλον δεν γίνεται φυσικά να μη σημειωθεί η τάση φυγής που παρουσιάστηκε κυρίως από τα νέα και μορφωμένα άτομα της χώρας. Όλο και περισσότεροι νέοι στα χρόνια της κρίσης οδηγήθηκαν στην μετανάστευση στο εξωτερικό για ένα καλύτερο μέλλον με πιο ικανοποιητικούς μισθούς και επαγγελματικές ευκαιρίες. Οι νέοι επέλεξαν να μεταναστεύσουν κυρίως εντός των χωρών της ζώνης Σένγκεν, καθώς η μετακίνηση γίνεται ευκολότερη (Kyrikos, 2016). Σχετικά με αυτό το φαινόμενο θα γίνει ενδελεχής ανάλυση σε επόμενες υποενότητες.

❖ *Τεχνολογικό περιβάλλον*

Ολοκληρώνοντας την σύντομη ανάλυση PEST για την Ελλάδα, ο Bush (2019) τονίζει ότι η χώρα παρά τα δεινά με τα οποία ήρθε αντιμέτωπη, εξακολουθεί να αποτελεί μια ανεπτυγμένη χώρα. Θεωρεί πως έχει ενισχυμένα δίκτυα κινητής τηλεφωνίας και ηλεκτρικής ενέργειας, επισημαίνοντας κατά αυτόν τον τρόπο τις καλές τεχνολογικές της υποδομές. Τόσο οι πολίτες της χώρας, όσο και οι τουρίστες και οι ψηφιακοί νομάδες μπορούν να κάνουν χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας και να παραμείνουν στο ίδιο επίπεδο ψηφιακής συνδεσιμότητας, όπως οι υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες (Bush, 2019).

4.3 Το ανθρώπινο κεφάλαιο και η οικονομική ανάπτυξη

Στο δεύτερο κεφάλαιο έγινε κατανοητή η σημασία του ανθρωπίνου δυναμικού, αφού αυτό αποτελεί παράγοντα ζωτικής σημασίας για την ύπαρξη και ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Καθώς η οικονομία απαρτίζεται από οργανισμούς και εταιρείες, είναι αναπόφευκτο ότι ο ανθρώπινος παράγοντας θα επηρεάζει ουσιαστικά την οικονομική μεγέθυνση και τους οικονομικούς δείκτες μιας χώρας.

Όλη η βιβλιογραφική επισκόπηση επιβεβαιώνει το γεγονός ότι ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη μιας οικονομίας. Μέσα από την ενίσχυση του ανθρωπίνου κεφαλαίου σε εξειδίκευση, μια οικονομία μπορεί να επιτύχει τεχνολογική

πρόοδο, η οποία είναι άμεσα συνυφασμένη με την βελτίωση των παραγωγικών διαδικασιών και της συνολικής παραγωγικότητας. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί μια χώρα να επιτύχει την βελτίωση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος, αλλά και να στοχεύσει σε υψηλότερους και βιωσιμότερους ρυθμούς ανάπτυξης.

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (1996), το κράτος οφείλει να έχει στις άμεσες προτεραιότητές του την διατήρηση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου της οικονομίας. Το ανθρώπινο κεφάλαιο σε συνδυασμό με τις γνώσεις του είναι αυτό που θα προσφέρει σε μια χώρα την δημιουργία και ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών και που κατά συνέπεια θα ενισχύσει τους οικονομικούς δείκτες της. Μάλιστα σε έκθεση που είχε δημοσιεύσει το 1996 ο ΟΟΣΑ τόνισε ότι πλέον τα ηνία της ανάπτυξης παίρνουν παράγοντες όπως η εκπαίδευση, οι δεξιότητες και οι γνώσεις που μπορεί να καλλιεργήσει ο άνθρωπος, δηλαδή το ανθρώπινο κεφάλαιο, αφήνοντας πίσω κλασικές μεταβλητές, που είναι η γη, το κεφάλαιο και η εργασία.

Για τους μελετητές Williams and Baláz (2008) ο ανθρώπινος παράγοντας είναι πολύ σημαντικό στοιχείο για μια οικονομία και είναι δυνατό να ενισχυθεί με δύο τρόπους. Ο πρώτος τρόπος είναι μέσα από την βελτίωση της εκπαίδευσης και των δεξιοτήτων, ο οποίος απευθύνεται στα άτομα που διαμένουν στην χώρα, ενώ ο δεύτερος τρόπος είναι διαμέσου της μετανάστευσης εξειδικευμένου προσωπικού από χώρες του εξωτερικού. Την σημασία της επένδυσης σε εκπαίδευση τονίζει και ο Borjas (2003) όπου μέσα από την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των γνώσεων του ανθρώπινου δυναμικού προκύπτει ωφέλεια τόσο για τις επιχειρήσεις, όσο και για το ίδιο το κράτος.

Ο Becker (1993) συσχετίζει την εκπαίδευση με την κατανάλωση ορίζοντάς την ως επένδυση, καθώς αυξάνει την συνολική παραγωγικότητα μιας οικονομίας, ενώ ο Κικίλιας (2006) επισημαίνει ότι προκειμένου να υπάρξουν «οικονομίες της γνώσης», το κράτος και οι επιχειρήσεις οφείλουν να επενδύσουν σε γνώσεις και δεξιότητες στο ανθρώπινο κεφάλαιό τους, ώστε να λειτουργήσει για αυτές στην συνέχεια ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Παράλληλα, οι απαιτήσεις σε ανώτατη εκπαίδευση έχουν αυξηθεί από την αγορά εργασίας οδηγώντας ολοένα και περισσότερους υποψηφίους στην ενίσχυση των γνώσεων τους λαμβάνοντας μεταπτυχιακά και διδακτορικά, ώστε να είναι και αυτοί με την σειρά τους ανταγωνιστικοί (Καραλής και Παπαγεωργίου, 2012).

Γυρνώντας στην βιβλιογραφική επισκόπηση, πρώτος ο Adam Smith (1776) έκανε λόγο για την αξία που προσφέρει η εκπαίδευση των στελεχών σε μια οικονομία, καθιστώντας την ζωτικής σημασίας για την επίτευξη κερδών, αφήνοντας πίσω τους παραδοσιακούς παραγωγικούς συντελεστές (γη, κεφάλαιο, εργασία). Στα πλαίσια αναζήτησης των παραγόντων που συμβάλουν στην οικονομική ευημερία, ο Solow (1956) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι σε μια οικονομία παρατηρείται πτώση της παραγωγικής δραστηριότητας, όταν υπάρχει μείωση εργατικού δυναμικού.

Για τον Λαμπριανίδη (2011), στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και των σύγχρονων οικονομιών, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι φορέας του διαμοιρασμού των πληροφοριών και της τεχνολογίας, συμβάλλοντας κατ' επέκταση στην αύξηση της παραγωγικότητας. Κλείνοντας την βιβλιογραφική επισκόπηση για την οικονομική μεγέθυνση, οι Williams and Baláz (2008) επιβεβαιώνουν τα προαναφερθέντα, σημειώνοντας την σπουδαιότητα της συμβολής του εργατικού δυναμικού στην ανάπτυξη της καινοτομίας σε μια σύγχρονη οικονομία. Σε γενικότερα πλαίσια πάντως η εννοιολογική προσέγγιση του ανθρωπίνου δυναμικού είναι άμεσα συνυφασμένη με τον όρο του Brain Drain που θα αναλυθεί παρακάτω.

4.4 Μετανάστευση στο εξωτερικό και κίνητρα

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, οι περισσότεροι οικονομολόγοι καταλήγουν στο εξής παραδεκτό: Η ανεργία είναι αποτέλεσμα της μετατόπισης της καμπύλης ζήτησης για εργασία προς τα κάτω και αριστερά, δηλαδή υπάρχει μείωση ανοικτών θέσεων εργασίας από πλευράς επιχειρήσεων δεδομένου ότι η προσφορά εργασίας παραμένει σταθερή. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να προκύπτει νέα ισορροπία στην αγορά όπου προσφέρονται χαμηλότεροι μισθοί και μειώνεται ο αριθμός των ατόμων που έχει εργασία, εκτινάσσοντας έτσι τα επίπεδα ανεργίας στα ύψη (Βρυώνης, 2014).

Κατ' αυτόν τον τρόπο ακολουθεί μαζική μετανάστευση ανέργων, ιδιαίτερα μορφωμένων και εξειδικευμένων ατόμων, προς εκείνες τις χώρες του εξωτερικού που παρουσιάζουν υψηλή ζήτηση εργασίας καθώς και καλύτερο επίπεδο διαβίωσης. Σε κύρια βάση τα άτομα που φεύγουν από την πατρίδα τους φαίνεται να είναι αυτά που έχουν αποκτήσει υψηλή μόρφωση και εξειδίκευση πριν το φαινόμενο του μεταναστευτικού κύματος, καθιστώντας τα το πιο ικανό τμήμα του εργατικού δυναμικού της χώρας (Lazaretou, 2016).

Στις μέρες μας, δεδομένης της παγκοσμιοποίησης όπου υπάρχει μεγαλύτερη ελευθερία μετακίνησης αγαθών, υπηρεσιών και ατόμων, παρατηρείται αυξημένη μετακίνηση εργατικού δυναμικού, κυρίως μεταξύ των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Σε αυτό μπορεί να συντελούν παράγοντες, όπως είναι οι μακροοικονομικοί δείκτες, η κουλτούρα ακόμα και κρατικές πολιτικές αναφορικά με εργατικές ρυθμίσεις, φοροαπαλλαγές και επιδόματα.

4.4.1 Ορισμοί μετανάστευσης

Η μετανάστευση τοποθετείται τόσο σε κοινωνικά όσο και σε οικονομικά πλαίσια. Καθώς αυτή επηρεάζεται από ποικίλους παράγοντες υπήρξαν πολλοί επιστήμονες που προσπάθησαν να δώσουν συγκεκριμένους ορισμούς για αυτό το φαινόμενο.

Για τον Τερκενλή (2007, σελ. 226) ως μετανάστευση ορίζεται η αλλαγή του τόπου διαβίωσης είτε είναι για βραχυπρόθεσμη είτε για μακροπρόθεσμη χρονική διάρκεια ενός ατόμου ή μιας ολόκληρης κοινωνικής μάζας, που γίνεται ηθελημένα ή όχι, με απώτερο στόχο την βελτίωση του επιπέδου ζωής. Η Κασιμάτη (2003), από την άλλη πλευρά, διαχωρίζει τις χώρες σε αναπτυγμένες και αναπτυσσόμενες όπου παρατηρείται μια φυγή πληθυσμού από χώρες λιγότερο αναπτυγμένες προς κράτη τα οποία παρουσιάζουν καλύτερους οικονομικούς και πολιτικούς δείκτες.

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας σε δικό του ορισμό τονίζει ότι το μεταναστευτικό κύμα αφορά είτε την εσωτερική μετακίνηση ατόμων και ομάδων εντός της χώρας, είτε εκτός αυτής, χωρίς να δίνει βάση στους παράγοντες που το προκαλούν. Η μετακίνηση αυτή εσωκλείει μετανάστες προσφύγων, οικονομικούς μετανάστες, ακόμα και μετανάστες που στοχεύουν στην επανένωσή τους με την οικογένειά τους (World Health Organization, 2021).

Ο Διεθνής Οργανισμός Μετανάστευσης ορίζει την μετανάστευση ως την διαδικασία της μετακίνησης από την χώρα υπηκοότητας προς μια άλλη χώρα όπου θα γίνει η νέα χώρα διαμονής του ατόμου, και τον διεθνή μετανάστη ως το άτομο εκείνο που αλλάζει μια χώρα με στόχο την εγκατάσταση. Από την άλλη πλευρά, η Μαράτου–Αλιπράντη (2007) διαχωρίζει την μετανάστευση σε οικονομικούς και πολιτικούς λόγους, ενώ ο Ταπεινός (1993) τονίζει ότι η μετανάστευση προκύπτει από την ατομική ή ομαδική μετακίνηση ατόμων από τον τόπο γέννησης προς έναν άγνωστο τόπο.

Για το Υπουργείο Μετανάστευσης και Ασύλου της Ελλάδας, η μετανάστευση ορίζεται ως «η μόνιμη ή προσωρινή μεταβολή του τόπου εγκατάστασης ενός ατόμου, μιας ομάδας ή ενός κοινωνικού συνόλου. Ως φαινόμενο επομένως, η μετανάστευση σχετίζεται άμεσα με τη μετακίνηση μεμονωμένων ατόμων ή/και μεγάλων ομάδων πληθυσμού τόσο στο εσωτερικό όσο και μεταξύ κρατών λόγω κοινωνικών μεταβολών, οικονομικών και πολιτικών κρίσεων, επαναστάσεων και πολέμων, της ασύμμετρης κατανομής του παγκόσμιου πλούτου μεταξύ αναπτυσσόμενων και αναπτυγμένων χωρών, της παγκόσμιας απορρύθμισης της αγοράς εργασίας, των ανθρωπογενών καταστροφών (συμπεριλαμβανομένης και της κλιματικής αλλαγής και περιβαλλοντικής υποβάθμισης μεγάλων περιοχών του πλανήτη)» (Βίτσας, 2019, σελ. 7).

Στην βιβλιογραφία συναντώνται διάφορα είδη μετανάστευσης, όπως είναι τα εξής: η εσωτερική και η διεθνής μετανάστευση, η εκούσια και η ακούσια, η βραχυπρόθεσμη και η μακροπρόθεσμη, η ομαδική και η ατομική, η προσωρινή και η μόνιμη, η ηπειρωτική και η υπερπόντια μετανάστευση (Γεωργάκη, 2014).

4.4.2 Οι αιτίες διαφυγής στο εξωτερικό

Οι λόγοι του μεταναστευτικού φαινομένου φαίνεται να διαφέρουν ανάλογα με την χρονολογική περίοδο, αλλά και με την γεωγραφική τοποθεσία. Επιπλέον σημαντικό ρόλο παίζουν και οι χώρες προέλευσης και υποδοχής, καθώς συμβάλλουν στην ενίσχυση της φυγής ατόμων για λόγους οι οποίοι θα αναλυθούν παρακάτω.

Στην βιβλιογραφία συναντάται ότι οι παράγοντες της μετανάστευσης χωρίζονται σε έλξης και ώθησης. Οι παράγοντες έλξης αναφέρονται στους λόγους για τους οποίους οι άνθρωποι επιλέγουν να μεταναστεύσουν σε μια άλλη χώρα, ενώ οι παράγοντες ώθησης είναι οι λόγοι για τους οποίους εγκαταλείπουν την πατρίδα τους (Αλεξίου, 2022). Οι λόγοι της μετανάστευσης είναι πολυάριθμοι, αλλά έχουν έναν κοινό στόχο, την βελτίωση του επιπέδου ζωής. Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Μεταναστευτικής Πολιτικής (2006), οι βασικότεροι λόγοι μετανάστευσης είναι οικονομικής, πολιτικής, φυσικής, δημογραφικής, ψυχολογικής και κοινωνικής φύσεως.

Στους οικονομικούς παράγοντες πολύ σημαντικό ρόλο παίζουν τα υψηλά ποσοστά ανεργίας σε μια χώρα, καθώς και η δυσκολία εύρεσης εργασίας και η υποαπασχόληση. Επιπλέον, κατά την εμφάνιση οικονομικών κρίσεων οι προσφερόμενοι μισθοί πέφτουν με αποτέλεσμα το

εργατικό δυναμικό να στρέφεται σε αναζήτηση εργασίας εκτός της χώρας καταγωγής. Στις χώρες υποδοχής ο μετανάστης μπορεί να βρει μεγαλύτερη οικονομική ασφάλεια, καθώς του προσφέρεται υψηλότερος μισθός, επιδόματα, στέγη και ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, αλλά και καλύτερο φορολογικό σύστημα (Παραδεισάνος, 2008).

Στους πολιτικούς παράγοντες εντάσσονται οι εμπόλεμες καταστάσεις και οι διωγμοί, οι οποίοι οδηγούν σε αναγκαστικές μετακινήσεις πληθυσμών προς ξένες χώρες, καθώς διακυβεύεται η ζωή τους. Τα άτομα αυτά θα οδηγηθούν σε χώρες οι οποίες είναι πιο φιλελεύθερες και που προσφέρουν ανθρωπιστική βοήθεια προς τους μετανάστες (Αλεξίου, 2022). Επιπλέον, η ύπαρξη αναξιοκρατίας και διαφθοράς οδηγούν πολλούς σήμερα στην εύρεση χωρών με καλύτερα πολιτικά συστήματα.

Στους φυσικούς παράγοντες μετανάστευσης εντάσσονται φυσικά φαινόμενα, όπως είναι οι σεισμοί, οι φωτιές και οι πλημύρες, που μπορεί να καταστήσουν τον τόπο προέλευσης μη βιώσιμο. Από την άλλη πλευρά οι ψυχολογικοί παράγοντες σχετίζονται με τις προσδοκίες των ατόμων που δημιουργούνται αναφορικά με την χώρα εγκατάστασης. Επίσης μπορεί αυτά τα άτομα να επηρεαστούν από φίλους και συγγενείς και να τους ακολουθήσουν σε φυγή στο εξωτερικό. Για τον Παραδεισάνο (2008, σελ. 19), πολλές φορές *«οι προσδοκίες για τον τόπο προορισμού είναι υπερμεγέθεις λόγω εσφαλμένης (πολύ συχνά σκόπιμης) πληροφόρησης»*.

Τέλος, η μετακίνηση πληθυσμών μπορεί να προκληθεί από δημογραφικούς λόγους, όπως είναι οι αυξομειώσεις του πληθυσμού, αλλά και η γήρανση του πληθυσμού, η οποία επηρεάζει άμεσα την οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας. Κλείνοντας με τις αιτίες της μετανάστευσης, ο πιο σημαντικός λόγος εγκατάλειψης μια χώρας έγκειται σε κοινωνικούς παράγοντες. Οι άνθρωποι που φεύγουν από την χώρα τους, στοχεύουν στην ανεύρεση καλύτερου βιοτικού επιπέδου, περισσότερων δυνατοτήτων εξέλιξης, καλύτερης μόρφωσης, ακόμη και της επανένωσης με την οικογένειά τους (Αλεξίου, 2022).

4.5 Το Brain Drain στην Ελλάδα

Η διαρροή εγκεφάλων (Brain Drain) έχει απασχολήσει σε μεγάλο βαθμό την Ευρωπαϊκή Ένωση, καθώς ολοένα και περισσότερα άτομα υψηλής εξειδίκευσης τείνουν να μεταναστεύουν από τον ευρωπαϊκό νότο προς τον βορά και δυτικά της ηπείρου. Το φαινόμενο αυτό δεν συναντάται μόνο στην Ελλάδα, αλλά και σε άλλες χώρες του Νότου,

όπως είναι η Ισπανία, η Ιταλία, η Πορτογαλία, αλλά και χώρες των Βαλκανίων και της Ανατολικής Ευρώπης (Δουζίνας, 2021).

Στην ενδοκοινοτική αυτή μετανάστευση σημαντικό ρόλο έπαιξε η παγκοσμιοποίηση όπου μέσα από την ελευθερία στην μετακίνηση και εγκατάσταση, αλλά και την κατάργηση των ελέγχων εντός της ζώνης Σένγκεν, δημιούργησε ένα διεθνές διαδραστικό περιβάλλον. Επιπλέον, οι βελτιώσεις στις μεταφορές και τις τηλεπικοινωνίες και η ενσωμάτωση των εθνικών οικονομιών στο διεθνές σύστημα έχουν δώσει στο φαινόμενο αυτό νέες μορφές και διαστάσεις. Μια μορφή που μπορεί να λάβει η διεθνής μετανάστευση είναι η μεταφορά ατόμων υψηλής ειδίκευσης από τις λιγότερο ανεπτυγμένες προς τις ανεπτυγμένες χώρες (Παρλιάρος, 2020).

Για τους Λαμπριανίδη και Συκά (2021), η μετανάστευση των εξειδικευμένων ατόμων για εργασιακούς λόγους (Brain Drain) ενισχύει την δημιουργία εργασιακών ανισοτήτων μεταξύ των χωρών, ενώ τονίζει την έλλειψη της αναπτυξιακής δυναμικής για την χώρα καταγωγής. Καθώς δηλαδή τα άτομα μετακινούνται από την χώρα προέλευσης στην χώρα προσαρμογής, η πρώτη χάνει σημαντικό ανθρώπινο δυναμικό, ενώ η δεύτερη γίνεται πιο ανταγωνιστική κερδίζοντας εξειδικευμένο προσωπικό με αποτέλεσμα να εμφανίζονται ανισότητες στο Διεθνή Καταμερισμό Εργασίας.

4.5.1 Ορισμοί του Brain Drain

Σύμφωνα με το Special Report: Brain Drain του ΣΕΒ (2020, σελ. 3), «*Ο όρος brain drain (διαρροή εγκεφάλων) αναφέρεται στη μαζική εκροή ανθρώπων που διαθέτουν υψηλού επιπέδου προσόντα και δεξιότητες από μια γεωγραφική περιοχή για μόνιμη εγκατάσταση σε άλλες γεωγραφικές περιοχές. Ο όρος πρωτοεμφανίστηκε τη δεκαετία του 1960 στη Μεγάλη Βρετανία προκειμένου να περιγράψει την μετακίνηση επιστημόνων από την μεταπολεμική Ευρώπη προς στις Ηνωμένες Πολιτείες και τον Καναδά. Στις μέρες μας χρησιμοποιείται για να περιγράψει το φαινόμενο της μετανάστευσης επιστημόνων από τις λιγότερο προς τις περισσότερο ανεπτυγμένες χώρες και περιφέρειες*».

Για την Καπατσολίδου (2022) ο όρος Brain Drain αναφέρεται στην μετακίνηση ατόμων με υψηλή μόρφωση και ευφυΐα στο εξωτερικό. Κατά κύρια βάση είναι νέοι άνω των 25 ετών, οι οποίοι είναι κάτοχοι τριτοβάθμιας και άνω εκπαίδευσης και έχοντας στην φαρέτρα τους

πληθώρα πτυχιών, μεταναστεύουν σε τρίτες χώρες από αυτές στις οποίες μεγάλωσαν και εκπαιδεύτηκαν. Στην διεθνή βιβλιογραφία το Brain Drain συναντάται και με τους ορισμούς της φυγής ανθρωπίνου κεφαλαίου “human capital flight”, μετανάστευση ταλέντων “talent migration” και μετανάστευση υψηλών δεξιοτήτων “high skilled migration” (ΣΕΒ, 2020). Οι Gaillard and Gaillard (1998, σελ. 20) ορίζουν το Brain Drain ως «την κατηγορία εκείνη που περιλαμβάνει όλα όσα γράφονται για την μετανάστευση ως φαινόμενο που προκαλεί απώλεια στην χώρα προέλευσης και οριακό κέρδος για την χώρα υποδοχής». Στο αποτέλεσμα νίκης – ήττας καταλήγει και ο Plume (2012), που ορίζει ως νικήτρια την χώρα υποδοχής και ηττημένη την χώρα προέλευσης, τονίζοντας μάλιστα ότι η έννοια του Brain Drain φέρει αρνητικό φορτίο.

Από την άλλη πλευρά, σε όρους λεξικού, το Cambridge Dictionary χαρακτηρίζει την διαρροή εγκεφάλων ως την κατάσταση εκείνη που πληθώρα εξειδικευμένων ταλέντων αφήνουν την πατρίδα τους για να δουλέψουν σε μια άλλη χώρα όπου μπορούν να κερδίσουν περισσότερα χρήματα και να ενισχύσουν το βιοτικό τους επίπεδο. Τις ενισχυμένες δεξιότητες τονίζει και ο Hart (2006), ο οποίος επισημαίνει ότι αν οι νέοι με αυξημένα προσόντα παρέμεναν στην χώρα καταγωγής τους και δεν διέφευγαν στο εξωτερικό, θα μπορούσαν να συμβάλουν με την σειρά τους στην ενίσχυση της οικονομικής ανάπτυξης.

Ο Stark (2004) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι το Brain Drain διαχωρίζεται σε τρεις υποκατηγορίες: 1) η «βασική διαρροή εγκεφάλων» αναφέρεται στα άτομα που αποχωρίζονται την χώρα καταγωγής και δεν επιστρέφουν, 2) η «αντίστροφη διαρροή εγκεφάλων» που γίνεται επαναπατριsmός των επιστημόνων, 3) η «κυκλοφορία εγκεφάλων» που οι εξειδικευμένοι μετανάστες μετακινούνται τακτικά μεταξύ χώρας προέλευσης και προορισμού (Τουρνά, 2021).

Τέλος, για τον Καραμήτρο (2008) το Brain Drain είναι στην ουσία η μετανάστευση μορφωμένων ατόμων, είτε είναι επιστήμονες είτε τεχνίτες, από φτωχές προς πλούσιες χώρες. Εκεί τα εξειδικευμένα στελέχη επωφελούνται από καλύτερες συνθήκες εργασίας και διαβίωσης. Μάλιστα ο ίδιος χαρακτηρίζει την διαρροή των ταλέντων ως «κατάρρα» για μια χώρα, καθώς ένα ξένο κράτος θα επωφεληθεί από τις επενδύσεις που έκανε μια άλλη χώρα σε εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού της, χωρίς αυτό να έχει συμβάλει κανένα ποσό.

Συνοψίζοντας, οι περισσότεροι ερευνητές καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι το Brain Drain αφορά την εκπαίδευση των ατόμων στην χώρα προέλευσης, με αυτούς στην συνέχεια να μετακινούνται προς χώρες εγκατάστασης, οι οποίες παρέχουν καλύτερη ποιότητα ζωής και ευκαιρίες εξέλιξης (Ζέρβας, 2017).

4.5.2 Ιστορική αναδρομή του Brain Drain στην Ελλάδα

Το Brain Drain, όπως προαναφέρθηκε δεν αποτελεί ένα σημερινό φαινόμενο. Στην βιβλιογραφία συναντάται να έχει καταγραφεί το Brain Drain ήδη από το 300 π.Χ. με τους Έλληνες επιστήμονες να μετακινούνται προς την Αλεξάνδρεια της Αιγύπτου, η οποία αποτελούσε τότε πόλο έλξης για την ακαδημαϊκή κοινότητα (Jałowiecki and Gorzelak, 2004).

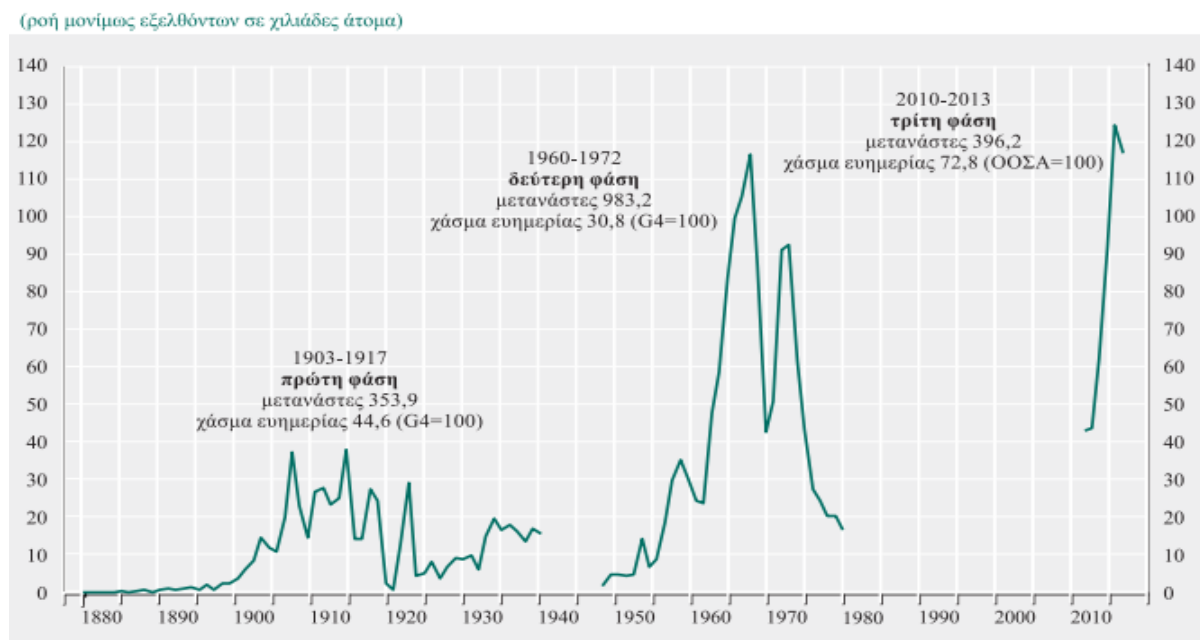
Κατά την μεταπολεμική δεκαετία του '50, Έλληνες κάτοχοι πανεπιστημιακών διπλωμάτων ξεκίνησαν να μεταναστεύουν προς τις χώρες της Ευρώπης και της Αμερικής, γεγονός το οποίο εντάθηκε τις επόμενες δεκαετίες. Μάλιστα ο Λαμπριανίδης (2011) τονίζει την υψηλή κινητικότητα των πτυχιούχων μηχανικών σε ποσοστό 35%, της ιατρικής σε 25% και των φυσικών επιστημών σε 27% να αφήνουν πίσω την χώρα την πενταετία 1960-65, ενώ υπολογίζεται ότι αυτοί ήταν διασκορπισμένοι σε 45 χώρες και αριθμούσαν κοντά στις 90 χιλιάδες (Theodoropoulos et al., 2014).

Το μεταναστευτικό κύμα μορφωμένων ατόμων εντάθηκε την περίοδο της δικτατορίας (1967-1974), ενώ αυτό φαίνεται να μειώθηκε έπειτα και έως την αλλαγή του αιώνα εξαιτίας της έλευσης της μεταπολίτευσης στην χώρα (Labrianidis and Vogiatzis, 2013). Κατά τον ερχομό του 21^{ου} αιώνα παρατηρήθηκε και πάλι η ενίσχυση του φαινομένου της μετανάστευσης εξειδικευμένου δυναμικού από την χώρα μας προς την Ευρώπη, κυρίως εξαιτίας της έλλειψης ζήτησης καταρτισμένου εργατικού δυναμικού και των χαμηλών ρυθμών ανάπτυξης της εγχώριας οικονομίας (Λαμπριανίδης, 2011).

Κατά τον Ρομπόλη (2007), παρά το σταθερό πολιτικό και οικονομικό προσκήνιο, την περίοδο 1998-2007 έφυγαν από την χώρα περίπου μισό εκατομμύριο επιστήμονες, καθώς δεν μπορούσαν να απορροφηθούν από τις εγχώριες θέσεις εργασίας. Από εκεί και έπειτα με το ξέσπασμα της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης το 2008, η χώρα μπήκε σε περίοδο ύφεσης, ελαχιστοποιώντας της ευκαιρίες απασχόλησης και υιοθετώντας αυστηρά μέτρα λιτότητας.

Αυτό είχε σαν συνέπεια την εμφάνιση ενός μεγάλου μεταναστευτικού κύματος εξειδικευμένων ατόμων από την εγχώρια αγορά προς την Δύση (Μπεγκάι, 2019).

Τα παραπάνω επιβεβαιώνονται και στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 1) της Τράπεζας Ελλάδος (Lazaretou, 2016) στο οποίο διαφαίνεται ότι η Ελλάδα μέσα στα τελευταία εκατό χρόνια πέρασε μέσα από τρεις φάσεις μεταναστευτικής ροής προς το εξωτερικό. Με βάση το διάγραμμα οι τρεις μεταναστευτικές φάσεις είναι οι εξής: 1) 1903-1917, 2) 1960-1972 και 3) 2010-2013. Μάλιστα τονίζεται ότι αυτά τα τρία κύματα χαρακτηρίζονται από «μεγάλη χρονική διάρκεια (επιμονή), (β) μεγάλη ένταση, μετρούμενη με βάση το μέγεθος της ροής, και (γ) καθυστέρηση άνω των δύο ετών κατά μέσο όρο στην έναρξη του φαινομένου σε σχέση με το χρόνο καταγραφής ενός σημαντικά υψηλού ποσοστού ανεργίας» (Lazaretou, 2016, σελ. 33).



Διάγραμμα 1: Φάσεις μετανάστευσης Ελλήνων τα τελευταία 100 χρόνια.

(Πηγή: Bank of Greece, 2016)

Παρακάτω θα αναλυθούν ορισμένες μελέτες που διενεργήθηκαν μετά το 2010 προκειμένου να παρουσιαστεί μια πιο ξεκάθαρη εικόνα αναφορικά με τα δεδομένα που προέκυψαν μετά το ξέσπασμα της οικονομικής ύφεσης.

4.5.3 Μελέτες για το ελληνικό Brain Drain

Στην Ελλάδα της κρίσης το φλέγον ζήτημα του Brain Drain είχε λάβει μεγάλες διαστάσεις. Το διάστημα 2008-2013 περίπου 220 χιλιάδες Έλληνες ηλικίας 25-40 εγκατέλειψαν την χώρα

για ένα καλύτερο αύριο. Στην βιβλιογραφική έρευνα, «η γενιά που ζημιώθηκε περισσότερο από την οικονομική κρίση είναι γνωστή και ως «γενιά E» (εκπατρισμένοι) ή «γενιά Γ» (νέοι, ταλαντούχοι και Έλληνες) ή «γενιά Εμείς» (Lazaretou, 2016, σελ. 32). Σύμφωνα με την συγκεκριμένη ερευνήτρια, το μεταναστευτικό κύμα επηρεάζει κυρίως τους νέους με υψηλή μόρφωση και άνευ συζυγικών υποχρεώσεων με κυριότερες αιτίες αυτού, τα υψηλά επίπεδα ανεργίας, τις οικονομικές δυσκολίες και την έλλειψη παρουσίας ευκαιριών απασχόλησης.

Στην βιβλιογραφία όλες οι μελέτες που διεξήχθησαν αναφορικά με την μετανάστευση των επιστημόνων στο εξωτερικό καταλήγουν στο ίδιο αποτέλεσμα, ότι επρόκειτο δηλαδή για νέα και μορφωμένα στελέχη. Σύμφωνα με την έκθεση του ΣΕΒ (2020) για το Brain Drain στην Ελλάδα, προκύπτει ότι το διάστημα 2008-2017 εγκατέλειψαν την χώρα 467.765 Έλληνες πολίτες, οι οποίοι αντιπροσωπεύουν σχεδόν το 2% του μέσου πληθυσμού εκείνης της περιόδου (Εικόνα 5).

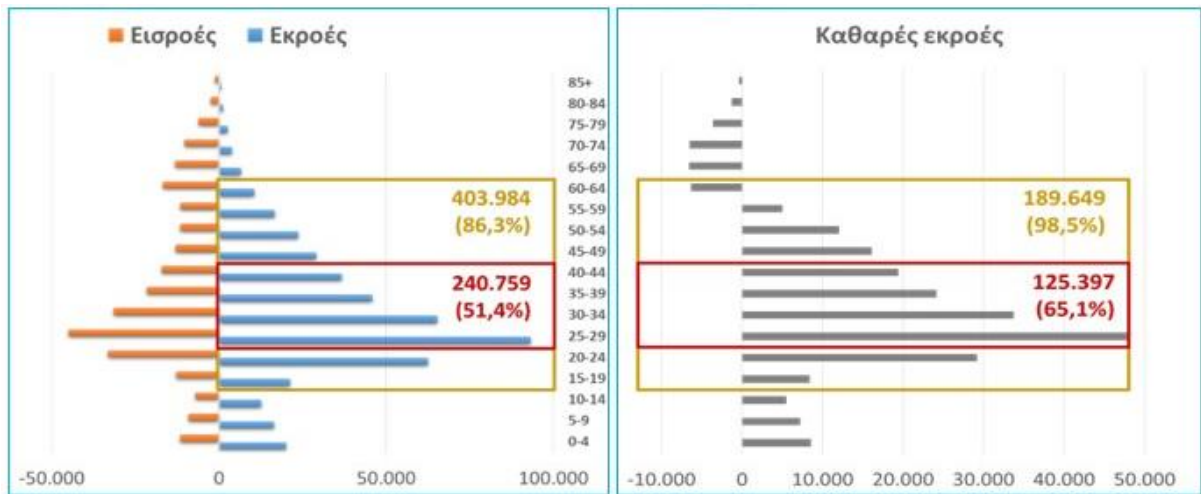


Διάγραμμα 2: Συνολικές εκροές και εισροές Ελλήνων την περίοδο 2008-2017.

(Πηγή: Eurostat και ΣΕΒ)

Επιπλέον, η έρευνα καταδεικνύει ότι το κύμα, αν και μικρότερο σε σύγκριση με παλαιότερα μεταναστευτικά ρεύματα, δεν παύει ωστόσο να αποτελεί το πιο παραγωγικό κομμάτι της ελληνικής οικονομίας. Η Εικόνα 6 δείχνει ότι τα περισσότερα άτομα που έφυγαν στο εξωτερικό (86,3%) ήταν εργάσιμης ηλικίας (15-64 ετών), ενώ το 51,4% αποτελούν το καθοριστικό target group των 25-44. Σε όρους καθαρών εκροών η Εικόνα 7 παρουσιάζει ότι 189.649 άτομα (98,5% του συνόλου της καθαρής εκροής), τα οποία είναι μεταξύ ηλικιών 15-

64, διέφυγαν από την χώρα, ενώ από τα άτομα κρίσιμης ηλικίας 25-44 μετανάστευσαν 125.397, δηλαδή το 65,1% του συνόλου της καθαρής εκροής.



Διάγραμμα 3: Ηλικιακή πυραμίδα εισροών-εκροών Ελλήνων (2008-2017)

Διάγραμμα 4: Καθαρές εκροές Ελλήνων ανά ηλικιακή κατηγορία (2008-2017)

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ-Eurostat

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ- Eurostat

Ο Λαμπριανίδης (2011), σε έρευνα που έκανε το 2009-2010 ανάμεσα σε περίπου 1.800 πτυχιούχους, κατέληξε στα εξής πορίσματα αναφορικά με το Brain Drain: το 93,7% έφυγαν στο εξωτερικό σε ηλικία 18-29 έτη και δηλώνουν ευχαριστημένοι από τα οικονομικά κίνητρα και την ποιότητα ζωής στο εξωτερικό, ενώ εκφράζουν δυσαρέσκεια σχετικά με την επιστροφή τους πίσω στην Ελλάδα εξαιτίας της διαφθοράς και της δυσκαμψίας της δημόσιας διοίκησης. Επιπλέον, αναφορικά με την μόρφωσή τους, το 73% κατέχει τίτλο μεταπτυχιακών ή διδακτορικών σπουδών.

Οι Theodoropoulos, Kyridis, Zagkos and Konstantinidou (2014) διενέργησαν μια μελέτη με απόφοιτους πανεπιστημίων με σκοπό να δουν την συσχέτιση της μετανάστευσης νέων πτυχιούχων με την ελληνική οικονομική κρίση και την ανεργία. Από την εν λόγω έρευνα σε δείγμα 400 φοιτητών προέκυψε ότι σχεδόν οι μισοί δεν βρίσκουν δουλειά, η οποία να σχετίζεται με τις σπουδές τους, ενώ το 65% καταλήγει ότι στην Ελλάδα δεν έχουν τις κατάλληλες ευκαιρίες απασχόλησης. Σχεδόν το 80% του δείγματος τονίζει την οικονομική κρίση ως την βασική αιτία της μετανάστευσης, με σχεδόν το μισό δείγμα να σκέφτεται να φύγει από την χώρα το επόμενο διάστημα.

Σε μελέτη των Triandafyllidou and Gropas (2014) προέκυψε ότι σχεδόν το 90% του δείγματος είχε ακαδημαϊκή μόρφωση, ενώ οι αιτίες της φυγής δεν μένουν μόνο στην ανεργία και την οικονομική κρίση, αλλά σημαντικό ρόλο παίζουν οι ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης. Για τον λόγο αυτό οι νέοι πτυχιούχοι στοχεύουν στην μετανάστευση σε χώρες όπως είναι η Μεγάλη Βρετανία, η Γερμανία και η Γαλλία. Τα παραπάνω ευρήματα επιβεβαιώνουν και οι Marinakou, Giousmpasoglou and Paliktzoglou (2016) με το δείγμα να δηλώνει ως βασική αιτία της μετανάστευσης την ανεργία και την μη εύρεση σχετικής εργασίας με τις σπουδές τους και τους χαμηλούς μισθούς, ενώ παράλληλα τονίζουν την εξεύρεση σοβαρών ευκαιριών και την ανάπτυξη του βιοτικού τους επιπέδου στο εξωτερικό.

Η Τζιώγα (2018) σημειώνει πως από την έρευνα της ICAP Group που διεξήχθη το 2015 σε δείγμα 1.300 περίπου ατόμων προέκυψε ότι οι βασικοί λόγοι της μετανάστευσης ήταν η διαφθορά, η αναξιοκρατία, οι οικονομικές συνθήκες και η ανεργία. Σχεδόν το 70% είναι πτυχιούχοι πανεπιστημίων με ειδίκευση στα οικονομικά, την πληροφορική και τις τεχνικές επιστήμες. Σε μεταγενέστερη έρευνα της ICAP το 2018, φάνηκε ότι το 30% του δείγματος σκέφτεται να μείνει στο εξωτερικό για αλλά 2-3 χρόνια ή και για πάντα. Σημαντική είναι η πληροφορία ότι το 50% επιθυμεί να γυρίσει πίσω με την προϋπόθεση υψηλών μισθολογικών παροχών, ενώ σημαντικό ρόλο σε αυτή την επιθυμία παίζουν ο ελληνικός τρόπος ζωής και οι οικογενειακοί λόγοι.

4.5.4 Οι αιτίες της εμφάνισης του Brain Drain

Όπως κατέστη σαφές και από τις παραπάνω μελέτες, οι λόγοι εμφάνισης του Brain Drain δεν φαίνεται να είναι μόνο οικονομικής, αλλά και πολιτικής και κοινωνικής φύσεως. Για τον Λαμπριανίδη (2011), τα αίτια της μετανάστευσης των νέων πτυχιούχων συναντώνται κυρίως στις λανθασμένες πολιτικές αποφάσεις σε ότι αφορά την οικονομία μιας χώρας. Ωστόσο τρέφει μια ελπίδα πως οι νέοι αφού επιτύχουν τους στόχους τους στο εξωτερικό, υπάρχει η πιθανότητα να επιστρέψουν πίσω στην χώρα προέλευσης.

Η Τσιλιμίγκρα (2011) τονίζει ότι οι δυνατότητες εξέλιξης και οι ευκαιρίες που δίνονται στο εξωτερικό σε συνδυασμό με τις δυσμενείς συνθήκες της ελληνικής οικονομίας είναι οι λόγοι που ολοένα και περισσότεροι νέοι καταφεύγουν σε χώρες του εξωτερικού. Κατά την ίδια σημαντικό ρόλο στην μετανάστευση των πτυχιούχων παίζει η διαφθορά του ελληνικού κράτους και η μείωση των άμεσων ξένων επενδύσεων στη χώρα. Οι νέοι πτυχιούχοι

κατακλύζονται με αισθήματα φόβου και απογοήτευσης, καθώς η πρακτική άσκηση μέσω των πανεπιστημίων δεν αρκεί για να βρουν μια δουλειά.

Στην βιβλιογραφία συναντώνται δυο βασικοί παράγοντες που οδηγούν στην διαφυγή ταλέντων, αυτοί είναι οι παράγοντες έλξης (pull factors) και οι παράγοντες ώθησης (push factors). Οι παράγοντες έλξης (pull factors) είναι στην ουσία οι λόγοι προσέλκυσης μορφωμένου εργατικού δυναμικού από τις αναπτυσσόμενες χώρες προς τις ανεπτυγμένες, προσφέροντας καλύτερους μισθούς, ποιότητα ζωής και προοπτικές εξέλιξης. Από την άλλη πλευρά, στις αναπτυσσόμενες οικονομίες οι παράγοντες ώθησης προκύπτουν μέσα από την πολιτική και οικονομική αστάθεια, το χαμηλό βιοτικό επίπεδο και την διαφθορά, οδηγώντας έτσι χιλιάδες μορφωμένα άτομα σε μετανάστευση στο εξωτερικό (Αντωνιάδης, 2020).

Ο ΣΕΒ (2020) στην μελέτη του καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η οικονομική κρίση από μόνη της δεν συντελεί στην μετανάστευση των νέων πτυχιούχων. Λόγοι που οδήγησαν στην διαφυγή είναι οι χαμηλοί εγχώριοι μισθοί, οι οποίοι προκύπτουν εξαιτίας της υψηλής φορολόγησης και των εισφορών προς το κράτος μειώνοντας τις καθαρές οικονομικές απολαβές των εργαζομένων, ενώ παράλληλα υπολογίζεται ότι οι ελληνικοί μισθοί είναι χαμηλότεροι κατά 50% σε σύγκριση με τον μέσο όρο μισθών της ΕΕ. Επιπλέον, οι δείκτες ποιότητας ζωής στην Ελλάδα έλαβαν την τελευταία θέση από τις χώρες της ΕΕ, δείχνοντας το χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης των πολιτών από την διαβίωσή τους στην χώρα. Εκτός από τα παραπάνω, ο ΣΕΒ τονίζει τις κακές εργασιακές συνθήκες, αλλά και την έλλειψη δημιουργίας εξειδικευμένων θέσεων εργασίας με καλές απολαβές.

Συνεπώς, για τους Buseti et al. (2017) οι υψηλότεροι μισθοί, οι ευκαιρίες ανέλιξης, οι καλές συνθήκες διαβίωσης, τα χαμηλά ποσοστά ανεργίας, και ο υψηλός ρυθμός οικονομικής και τεχνολογικής ανάπτυξης είναι μερικοί παράγοντες που έχουν συμβάλει δραματικά στο φαινόμενο της διαρροής ταλέντων τις τελευταίες δυο δεκαετίες προς τις χώρες του Βορειοδυτικού Κόσμου.

4.5.5 Επιπτώσεις της διαρροής επιστημονικού δυναμικού

Είναι απολύτως λογικό ότι το Brain Drain μπορεί να αποφέρει τόσο θετικές όσο και αρνητικές συνέπειες στις εκάστοτε χώρες. Σύμφωνα με την βιβλιογραφική επισκόπηση, οι θετικές επιπτώσεις του φαινομένου της διαφυγής εξειδικευμένου προσωπικού συναντώνται

στις χώρες προορισμού, ενώ οι αρνητικές στις χώρες προέλευσης. Με βάση το υπόδειγμα του Solow (1951), προκύπτει ότι η μείωση του ανθρωπίνου κεφαλαίου σε μια οικονομία έχει σαν αποτέλεσμα την μείωση της συνολικής παραγωγής. Αυτό το οικονομικό μοντέλο έχει αντίκρισμα στην ελληνική οικονομία με τον υψηλό αριθμό διαφυγής μορφωμένων νέων να οδηγεί στην μείωση του ρυθμού ανάπτυξής της (Dalgaard and Strulik, 2013).

Το φαινόμενο της διαφυγής εγκεφάλων από την χώρα προκαλεί αρνητικές επιπτώσεις και στο δημογραφικό της πρόβλημα. Όπως παρουσιάστηκε και στις μελέτες παραπάνω, τα άτομα που φεύγουν περισσότερο από την χώρα είναι ηλικίας 15-30. Αυτό έχει σαν συνέπεια την μείωση των γάμων και συνακολούθως την μείωση του αριθμού γεννήσεων, αλλά και την αύξηση της γήρανσης του πληθυσμού (Μπίλιου, 2016). Μάλιστα έρευνες δείχνουν ότι πολλά ελληνικά ζευγάρια μένουν μαζί με τους γονείς τους, καθώς δεν μπορούν να αυτοσυντηρηθούν, πόσο δε να προχωρήσουν σε δημιουργία οικογένειας.

Εκτός από τα παραπάνω, οι χώρες προέλευσης πλήττονται βαθύτατα από το Brain Drain, καθώς είναι αυτές οι οποίες έχουν χρηματοδοτήσει με δημόσιους πόρους την εκπαίδευση των νέων, οι οποίοι με την σειρά τους εγκαταλείπουν την χώρα και δεν επενδύουν ποτέ σε αυτήν. Κατά συνέπεια το ROI (επιστροφή απόδοσης από επένδυση) για την χώρα είναι πολύ μικρότερο. Εκτός του ότι χάνεται η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο, και κατ' επέκταση πλήττεται η ανάπτυξη της οικονομίας, παρατηρείται επιπλέον η δημιουργία χάσματος μεταξύ των χωρών προέλευσης και προορισμού, αφού η μια χάνει ταλέντα και η άλλη τα κερδίζει (Μπεγκάι, 2019).

Από την άλλη πλευρά, η διαρροή ταλέντων στο εξωτερικό έχει μια σειρά από πολλαπλά οφέλη για τις χώρες υποδοχής. Ο αυξημένος αριθμός εξειδικευμένων ατόμων συμβάλει στην κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας που υπάρχουν στο εξωτερικό, ενώ παράλληλα μεταλαμπαδεύουν την τεχνογνωσία τους στους ντόπιους. Σημαντικά οφέλη βλέπουν οι αναπτυγμένες χώρες και στον κλάδο της υγείας, καθώς έχουν μεταναστεύσει σχεδόν 20.000 καταρτισμένοι γιατροί, χωρίς να χρειαστεί να επενδύσουν επιπλέον στην μόρφωσή τους (Λαμπριανίδης, 2011).

Παρά τα αρνητικά που μπορεί να προσφέρει η διαφυγή ταλέντων στις χώρες προέλευσης, δεν μπορεί να μην αναλυθούν και ορισμένα από τα οφέλη που αυτή προσδίδει. Μια χώρα προέλευσης θα είχε σημαντικά οφέλη στις περιπτώσεις μελλοντικού επαναπατρισμού. Τα

άτομα που θα γυρίσουν μπορούν να φέρουν καινούργια τεχνογνωσία στη χώρα, η οποία μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της παραγωγικότητας και του γενικού ρυθμού ανάπτυξης της (Meyer, Baptiste and Wattiaux, 2006). Εκτός από αυτά, συναντάται ότι τα άτομα που φεύγουν στο εξωτερικό στέλνουν συχνά πίσω στην χώρα τους εμβάσματα με στόχο την ενίσχυση των οικογενειών τους ή την δημιουργία επενδύσεων. Τέλος, αυτή η μεταναστευτική ροή μπορεί να παίζει σημαντικό ρόλο στον τουρισμό, την φιλανθρωπία, και την πολιτική και πολιτισμική επιρροή (Labrianidis and Vogiatzis, 2013).

4.6 To Brain Gain

Η σοβαρότητα του φαινομένου της εκροής επιστημονικού κεφαλαίου από μια χώρα και ο αρνητικός αντίκτυπος που επιφέρει στην κοινωνική και οικονομική ζωή απαιτεί την λήψη μέτρων για την αναστροφή του status quo. Από την άλλη πλευρά, το γεγονός ότι κάποια άλλη χώρα φροντίζει να είναι ελκυστικότερη και να προσελκύει τα καλύτερα μυαλά βοηθάει στην αύξηση της παραγωγικότητας της με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Στην βιβλιογραφική ανάλυση φαίνεται ότι τα θεσμικά όργανα κάνουν συνεχείς προσπάθειες, ώστε να επηρεάσουν την απόφαση του εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού να μεταναστεύσει ή να παλινοστήσει (Ανδρέου και Εφραίμ, 2017). Σε αυτό το φαινόμενο έχει δοθεί ο χαρακτηρισμός του “Brain Gain” και συσχετίζεται με θετικό αντίκτυπο σε κάθε περίπτωση.

Με βάση τον Μπεγκάι (2019), ο χαρακτηρισμός του Brain Gain ή αλλιώς «απορρόφηση εγκεφάλων» χρησιμοποιείται για την προσπάθεια που καταβάλει μια χώρα προκειμένου να γίνει ελκυστική στα μάτια των επιστημονικών στελεχών του εξωτερικού. Σε αυτά τα πλαίσια, μια χώρα εφαρμόζει στοχευμένα προγράμματα ακολουθώντας συγκεκριμένες πολιτικές γραμμές, ενώ μπορεί να κάνει και κρατικές παρεμβάσεις, ώστε να ενισχύσει την θέση της στην παγκόσμια αγορά. Το Brain Gain είναι επομένως μια συντονισμένη προσπάθεια του κράτους, των θεσμικών οργάνων ακόμα και των εταιρειών με στόχο την προσέλκυση εξειδικευμένου προσωπικού (Jalowiecki and Gorzelak, 2004).

Εκτός από την ενίσχυση της ελκυστικότητας και την προσέλκυση ταλέντων, στις θετικές επιρροές του Brain Gain τονίζεται και η μεταφορά τεχνογνωσίας από μια χώρα σε μια άλλη, η οποία οδηγεί σε οικονομική ανάπτυξη (Breschi, Lissoni and Miguelez, 2017). Ο Labrianidis (2014), από την άλλη, επισημαίνει ότι το Brain Gain δεν αφορά μόνο την επιστροφή των μεταναστών πίσω στην χώρα προέλευσης, αλλά χρησιμοποιεί αυτόν τον χαρακτηρισμό για να

τονίσει το όφελος που έχει μια ξένη χώρα από την εισροή εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού, χωρίς αυτή να έχει χρηματοδοτήσει τις γνώσεις και τις δεξιότητές του. Δηλαδή θεωρείται πιο συμφέρον για μια χώρα να προσελκύει έτοιμο εξειδικευμένο προσωπικό από τρίτες χώρες, παρά να το εκπαιδεύει και να το χρηματοδοτεί η ίδια.

Σήμερα, καθώς η Ελλάδα έχει πληγεί σημαντικά από την μεγάλη φυγή μορφωμένου ανθρώπινου δυναμικού των προηγούμενων δεκαετιών, παρατηρείται από τις εγχώριες σύγχρονες επιχειρήσεις η σοβαρή έλλειψη δεξιοτήτων από το εγχώριο εναπομείναντα ανθρώπινο δυναμικό. Μάλιστα ο κ. Παπάζογλου, διευθύνων σύμβουλος της Ernst and Young (EY) Ελλάδος, τονίζει επιπλέον ότι στην εγχώρια οικονομία παρουσιάζεται μια ξαφνική αύξηση της ζήτησης εργασίας σε κάποιους κλάδους, όπως η πληροφορική και οι μεταφορές, χωρίς ωστόσο να καλύπτεται από το εγχώριο εξειδικευμένο προσωπικό (capital.gr, 25/06/2022). Μάλιστα, ο ίδιος προσθέτει ότι η έλλειψη επαγγελματικού προσανατολισμού και η σύνδεση με το επιχειρείν, με τους νέους παράλληλα να έχουν αυξημένες προσδοκίες, οι οποίοι ζητούν καλύτερους μισθούς και προοπτικές, είναι χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στην ενίσχυση της ελληνικής παθογένειας. Ωστόσο το μέλλον φαίνεται για την χώρα ελπιδοφόρο, καθώς οι άμεσες ξένες επενδύσεις δείχνουν να έχουν πάρει την ανιούσα στην χώρα ενισχύοντας κλάδους με σημαντική προστιθέμενη αξία, όπως είναι ο τομέας της πληροφορικής και της τεχνολογίας.

4.6.1 Στρατηγικές προσέλκυσης στελεχών πίσω στην Ελλάδα

Το φαινόμενο της διαρροής εγκεφάλων έχει αποδειχθεί ότι περιορίζει τις προοπτικές ανάπτυξης, αλλά ταυτόχρονα αφήνει ελπίδες στο κράτος ότι υπάρχει η πιθανότητα κάποτε να γυρίσουν τα άτομα αυτά και να προσδώσουν οφέλη στην κοινωνία. Παρατηρείται στις μέρες μας ότι πολλές αναπτυσσόμενες χώρες έχουν ήδη δημιουργήσει προγράμματα κινήτρων προς το εξειδικευμένο προσωπικό με απώτερο στόχο την προσέλκυση εγκεφάλων πίσω. Κρίνεται πολύ σημαντικό και για την ελληνική κυβέρνηση να μελετήσει αυτά τα προγράμματα, αλλά και να αναλάβει αντίστοιχες πρωτοβουλίες για να υπάρξει Brain Gain.

Στην βιβλιογραφική επισκόπηση και η Παπακωνσταντίνου (2013) τονίζει την ανάγκη υιοθέτησης διαρθρωτικών κινήσεων από την ελληνική κυβέρνηση με την παρουσίαση μεταρρυθμίσεων, οι οποίες μπορούν να συμβάλουν στην ενίσχυση του Brain Gain. Για την ίδια κρίνεται αναγκαία η δημιουργία σύνδεσης και εξειδίκευσης μεταξύ εκπαίδευσης και

παραγωγής, καθώς παρατηρείται σοβαρή έλλειψη εξειδίκευσης του ανθρωπίνου δυναμικού στη χώρα, ιδιαίτερα στον πρωτογενή κλάδο. Επιπλέον, επισημαίνει την ανάγκη μεταρρυθμίσεων εξειδίκευσης σε τομείς οι οποίοι μπορούν να προσφέρουν προστιθέμενη αξία στη χώρα, όπως είναι η πληροφορική, η τεχνολογία και η υψηλή ιατρική.

Η Λαζαρέτου (2016) τονίζει ότι η Ελλάδα τα τελευταία χρόνια έχει αφήσει πίσω της τις περιοριστικές πολιτικές αναφορικά με το Brain Drain, ενώ έχει ξεκινήσει την δημιουργία σχετικών πολιτικών και δράσεων οι οποίες θα συμβάλλουν στην αξιοποίηση του ελληνικού ανθρωπίνου δυναμικού. Στην ξένη βιβλιογραφία οι Docquier and Lodigiani (Τουρνά, 2021), σημειώνουν ότι τέτοιες ενέργειες ενίσχυσης του Brain Gain αποτυπώνονται με την αύξηση των μισθών και των επενδύσεων, αλλά και με την προσφορά δυνατοτήτων εξέλιξης. Επιπλέον, δεν φτάνουν μόνο οι καλύτεροι μισθοί, αλλά σημαντικό ρόλο στην επιστροφή των επιστημόνων παίζει το εργασιακό περιβάλλον και οι επιπρόσθετες παροχές.

Σύμφωνα με την έρευνα της ICAP Group το 2015 αναφορικά με την πιθανότητα να υπάρξει επιστροφή ταλέντων στην χώρα ανάμεσα σε δείγμα περίπου 1.300 Ελλήνων του εξωτερικού, προέκυψε ότι θα έδιναν στην χώρα μια ευκαιρία για επερχόμενο γυρισμό τους αν μειωνόταν η διαφθορά, αν υπήρχε σεβασμός και αξιοκρατία, φορολογικά κίνητρα και ελαφρύνσεις, αναγνώριση δεξιοτήτων, αλλαγή εργοδοτικής νοοτροπίας, αίσθημα οικονομικής ασφάλειας, υγιές περιβάλλον εργασίας και σεβασμός στον πολίτη από το κράτος (Τζιώγα, 2018).

Ο ΣΕΒ (2020), στην προσπάθειά του να συνεισφέρει στην ενίσχυση του Brain Gain, προτείνει ορισμένες στρατηγικές. Αυτές οι στρατηγικές έχουν βασικό στόχο τους την αξιοποίηση του ανθρωπίνου κεφαλαίου και των εξειδικευμένων δυνατοτήτων τους, ώστε να επέλθει βελτίωση στην ελληνική οικονομία. Στην ουσία πρέπει να ελαχιστοποιηθεί η φυγή των νέων από την χώρα, η οποία είναι καταστροφική για την εγχώρια οικονομία, ενώ από την άλλη πρέπει να δημιουργηθούν προϋποθέσεις για την επιστροφή όσων έφυγαν, αλλά και την αξιοποίηση με κάποιον τρόπο όσων δεν θέλουν να γυρίσουν πίσω. Για την επίτευξη των παραπάνω, ο ΣΕΒ τονίζει ότι χρειάζεται η υιοθέτηση συγκεκριμένων πολιτικών και παρεμβάσεων με άμεσο αντίκτυπο. Πιο συγκεκριμένα, η στρατηγική που προτείνει ο ΣΕΒ διαιρείται σε δυο άξονες:

1. Ο πρώτος σχετίζεται με την βελτίωση της παραγωγικής δυναμικότητας της ελληνικής οικονομίας, ώστε να αυξηθεί με την σειρά του το ΑΕΠ και να δημιουργηθούν νέες θέσεις εργασίας με καλούς μισθούς σε κλάδους που μπορούν να προσφέρουν στην οικονομία υψηλή

προστιθέμενη αξία. Πιο συγκεκριμένα, συστατικά στοιχεία του παραγωγικού μετασχηματισμού είναι η αύξηση της συμμετοχής της μεταποίησης στο 12% του ΑΕΠ που τώρα είναι στο 9,6% και μεσοπρόθεσμα στο 15%, δίνοντας παράλληλα ιδιαίτερη βαρύτητα στην ενίσχυση του συγκεκριμένου κλάδου. Επιπλέον, σημαντικά συστατικά του παραγωγικού μετασχηματισμού καθίσταται η παραγωγική μεγέθυνση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων με στόχο να αυξηθεί η παραγωγικότητά τους, η βελτίωση των επενδύσεων στην χώρα, ώστε να καλυφθεί το κενό των 100 δισ. € που άφησε η οικονομική κρίση, η ενίσχυση της διαφάνειας και της αξιοκρατίας, αλλά και η αξιοποίηση των ευκαιριών που προκύπτουν από την 4^η βιομηχανική επανάσταση μέσα από τον ψηφιακό μετασχηματισμό.

2. Ο δεύτερος άξονας αποτελείται από ένα σχέδιο δράσης πέντε πυλώνων που αφορά πιο στοχευμένες πολιτικές που θα βοηθήσουν στον επαναπατρισμό και την διακράτηση των νέων στην Ελλάδα, καθώς και στην αξιοποίηση όσων θέλουν να παραμείνουν εκτός Ελλάδος. Πιο αναλυτικά οι πέντε πυλώνες είναι οι εξής:

- i. *«Δράσεις που αποσκοπούν στην παρακίνηση επιστροφής Ελλήνων υψηλών προσόντων που βρίσκονται στο εξωτερικό»* (ΣΕΒ, 2020, σελ. 19). Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την δημιουργία ιστοσελίδων, ώστε να μπορούν οι Έλληνες του εξωτερικού να ενημερωθούν για τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας, την διεξαγωγή των job fairs, την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών, την βοήθεια σε ζητήματα επαναπατρισμού, αλλά και την παροχή φορολογικών κινήτρων.
- ii. *«Δράσεις που αποσκοπούν στην ανάσχεση των μαζικών εκροών του ανθρώπινου δυναμικού υψηλών προσόντων από την Ελλάδα προς το εξωτερικό»* (ΣΕΒ, 2020, σελ. 20). Σε αυτόν τον πυλώνα βασικό στόχος είναι η βελτίωση των εκροών της εκπαίδευσης, ώστε να μην υπάρχουν αναντιστοιχίες με νέους όπου μετά την εκπαίδευσή τους αναγκάζονται να εργάζονται σε δουλειές που δεν σχετίζονται με το αντικείμενο σπουδών τους, πράγμα το οποίο τους οδηγεί κατά συνέπεια είτε στην ανεργία είτε στην μετανάστευση. Για να επιτευχθεί αυτό χρειάζεται αναβάθμιση του επαγγελματικού προσανατολισμού κατά την διάρκεια της υποχρεωτικής εκπαίδευσης, προγράμματα εργασίας πτυχιούχων ανέργων σε σχετικούς με την εκπαίδευσή τους τομείς και την ουσιαστική διασύνδεση των γραφείων πρακτικής των πανεπιστημίων με σχετικές εταιρείες για εργασία ανάλογα με τον κλάδο εξειδίκευσης του φοιτητή.

- iii. «Οριζόντιες δράσεις που στοχεύουν τόσο στη διακράτηση όσο και την παρακίνηση επιστροφής» (ΣΕΒ, 2020, σελ. 21). Αυτό για τον ΣΕΒ μπορεί να επιτευχθεί με την δημιουργία θέσεων εργασίας υψηλής ειδίκευσης, αλλά και με την κατάργηση των αντικινήτρων. Τονίζεται μάλιστα η αναγκαιότητα της αύξησης της χρηματοδότησης για έρευνα και ανάπτυξη διαμέσου χορήγησης υποτροφιών, δημιουργία συνεργασιών μεταξύ πανεπιστημίων και επιχειρήσεων και ενθάρρυνση δημιουργίας start-up επιχειρήσεων. Επιπλέον, κρίνεται απαραίτητη η μείωση των φορολογικών συντελεστών και ασφαλιστικών εισφορών για φυσικά και νομικά πρόσωπα, η ανάπτυξη του Employer Branding των επιχειρήσεων, αλλά και η αξιοποίηση των συστημάτων αξιολόγησης και απόδοσης προσωπικού προσφέροντας έξτρα παροχές.
- iv. «Δράσεις διασύνδεσης των Ελλήνων του εξωτερικού με την εγχώρια επιχειρηματική και ερευνητική κοινότητα» (ΣΕΒ, 2020, σελ. 22). Ο συγκεκριμένος πυλώνας αφορά τους Έλληνες του εξωτερικού που δεν σκοπεύουν να γυρίσουν πίσω, αλλά να μπορέσει η χώρα με κάποιο τρόπο να αξιοποιήσει τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους. Για να το επιτύχει αυτό η χώρα μπορεί να δημιουργήσει υποδομές για την δικτύωση των Ελλήνων επιστημόνων διαμέσου ηλεκτρονικών πλατφορμών και διοργάνωση συνεδρίων, την συνεργασία ελληνικών και ξένων πανεπιστημίων για την δημιουργία ερευνητικών προγραμμάτων και την παροχή διευκολύνσεων σε Έλληνες επιχειρηματίες του εξωτερικού που θέλουν να κάνουν επενδύσεις στη χώρα
- v. «Δημιουργία μηχανισμού παρακολούθησης και σχεδιασμού πολιτικών για την αντιμετώπιση του *Brain Drain*» (ΣΕΒ, 2020, σελ. 22). Δηλαδή την παρακολούθηση του αριθμού των μεταναστευτικών εισροών και εκροών από την χώρα, αλλά και την αναγνώριση των αναγκών και τον σχεδιασμό κατάλληλων πολιτικών (ποιοι έφυγαν, ποιους θέλουμε, πως θα τους προσελκύσουμε;).

Τέλος, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι τα τελευταία χρόνια έχουν παρουσιαστεί σημαντικές πρωτοβουλίες τόσο από τον ιδιωτικό όσο και από τον δημόσιο τομέα προκειμένου να αναχαιτίσουν την τροπή σε φυγή των νέων, αλλά και να προσελκύσουν τους Έλληνες του εξωτερικού σε επαναπατρισμό.

Ένα από τα βασικά προγράμματα που τρέχει στην χώρα είναι το πρόγραμμα ReGeneration που προσφέρει έμμισθη απασχόληση σε νέα άτομα με μικρότερη εργασιακή εμπειρία των τριών ετών. Παράλληλα και ο ΟΑΕΔ υλοποιεί προγράμματα επιδοτούμενης απασχόλησης για

την πρόσληψη αποφοίτων, ενώ το μη κερδοσκοπικό σωματείο «Ελληνικές Ρίζες» με το πρόγραμμα Brain Regain καθοδηγεί αυτούς που θέλουν να επιστρέψουν στην χώρα. Προγράμματα συμβολής στην προσέλκυση ταλέντων τρέχουν επίσης με τίτλο ΕΛΛΑΔΑ...ΞΑΝΑ, Γέφυρες Γνώσης και Συνεργασίας και Reload Greece. Τα προγράμματα αυτά φαίνεται ήδη να έχουν αποδώσει τους καρπούς τους, όπως επισημαίνει το Υπουργείο Εργασίας, ωστόσο έχουμε αρκετό μέλλον ακόμα για να “κλείσει το κενό” που άφησε η κρίση των προηγούμενων χρόνων.

4.6.2 Οφέλη επαναπατρισμού για το κράτος

Είναι αδιαμφισβήτητο το γεγονός ότι το Brain Gain μπορεί να επιφέρει σε μια οικονομία μόνο θετικά αποτελέσματα. Σύμφωνα με τους Carr, Inkson and Thorn (2005), τα άτομα που γυρίζουν πίσω στην πατρίδα τους φέρνουν μαζί τους όλες τις καινούργιες γνώσεις και δεξιότητες που απέκτησαν όσο έλειπαν από την χώρα. Επιπλέον, σύμφωνα με τους ίδιους, τα συγκεκριμένα άτομα για το διάστημα που ζούσαν εκτός έχουν φτιάξει ένα δικό τους δίκτυο ατόμων που μέσα από την χρήση της τεχνολογίας μπορούν να ανταλλάσσουν πληροφορίες και γνώσεις μεταξύ της χώρας που έμεναν και της πατρίδας τους.

Την μεταφορά των γνώσεων από το εξωτερικό πίσω στην πατρίδα τονίζει και ο Λαμπριανίδης (2011), καθώς οι Έλληνες της διασποράς έχουν αυξήσει το επίπεδο των γνώσεων και των εμπειριών τους και μπορούν να τις χρησιμοποιήσουν ερχόμενοι πίσω στη χώρα. Οι Έλληνες επιστήμονες που θα γυρίσουν πίσω στην πατρίδα θα αποτελέσουν με την σειρά τους το εργατικό δυναμικό της, το οποίο θα συμβάλλει στην ενίσχυση της ανάπτυξής της, αφού μπορούν να κάνουν χρήση της ξένης τεχνογνωσίας, κουλτούρας και των ενδεχομένων διασυνδέσεων που απέκτησαν από το εξωτερικό.

Σύμφωνα με την έκθεση του O.E.C.D. το 2016, το Brain Drain μπορεί να επιφέρει και θετικά αποτελέσματα σε ένα κράτος. Στην έκθεση τονίζεται ότι τα άτομα που φεύγουν από την χώρα προέλευσης αποτελούν στην ουσία εν δυνάμει μελλοντικούς επενδυτές, καθώς υπάρχει η πιθανότητα όταν αποφασίσουν να γυρίσουν στην πατρίδα τους να δημιουργήσουν είτε δικές τους επιχειρήσεις ή να συνεργαστούν με άλλες επιχειρήσεις και να προσφέρουν τις γνώσεις και την τεχνογνωσία που απέκτησαν από το εξωτερικό στην χώρα. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να μειωθεί η ανεργία, ενώ παράλληλα καθίστανται παράγοντες πολιτικής και

κοινωνικής σταθερότητας, αφού έχουν εντρυφήσει τις διαπολιτισμικές τους αντιλήψεις και τις επικοινωνιακές τους ικανότητες (Τζιώγα, 2018).

Κλείνοντας την βιβλιογραφική επισκόπηση, οι Dustmann and Kirchkamp (2002) επισημαίνουν ότι η επιστροφή των επιστημόνων μπορεί να συνεισφέρει στην ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους παραγωγής χάρη στην ενισχυμένη παραγωγικότητα που διαθέτουν μέσα από τις αυξημένες ικανότητές τους, αλλά και μέσα από τον διαμοιρασμό της τεχνολογίας που φέρνουν από το εξωτερικό (Dos Santos and Postel-Vinay, 2003). Τέλος, στην ενίσχυση της ανάπτυξης της χώρας καταγωγής καταλήγουν και οι Meyer, Baptiste and Wattiaux (2006), σημειώνοντας πως γυρίζοντας στην πατρίδα τους οι επιστήμονες μπορούν να προσδώσουν σημαντικά οφέλη στην οικονομία της χώρας καταγωγής τους, αφού πρώτα έχουν εργαστεί και έχουν εξελιχθεί στην χώρα προορισμού.

4.7 Συμπεράσματα

Το φαινόμενο του Brain Drain όπως αποτυπώθηκε και παραπάνω έχει απασχολήσει ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια τόσο τους ερευνητές, όσο και τις ίδιες τις χώρες. Με την έλευση της οικονομικής κρίσης παρουσιάστηκε ένα μεγάλο μεταναστευτικό ρεύμα από τον Νότο προς τις χώρες του Βορρά και της Δύσης, οι οποίες φάνηκαν να χάνουν πολύτιμα στελέχη. Αυτό συνέβη καθώς οι χώρες του Νότου φάνηκαν αδύναμες στην διατήρηση του εξειδικευμένου ανθρωπίνου δυναμικού τους κατά την περίοδο της ύφεσης.

Στα χρόνια της οικονομικής κρίσης η Ελλάδα αποτέλεσε «παραγωγό» μορφωμένων στελεχών, οι οποίοι μετατράπηκαν σε εξαγωγίμο προϊόν προς τις χώρες της ΕΕ, αφού η ίδια η χώρα ήταν αδύνατον να μπορέσει να τους συγκρατήσει εντός εθνικών συνόρων. Η αναξιοκρατία, η διαφθορά, η αβεβαιότητα για το μέλλον και η έλλειψη επαγγελματικών ευκαιριών ήταν μερικοί από τους λόγους που οδήγησαν περίπου μισό εκατομμύριο Έλληνες στην διασπορά.

Οι Έλληνες που μετανάστευσαν στο εξωτερικό βρήκαν έναν ελκυστικό περιβάλλον εργασίας και διαβίωσης, το οποίο τους προσφέρει σημαντικά κίνητρα για να μην γυρίσουν πίσω στην χώρα τους. Για την μετατροπή του φαινομένου από Brain Drain σε Brain Gain, η ελληνική κυβέρνηση οφείλει να προβεί σε διορθωτικές ενέργειες μέσα από ένα εθνικό σχέδιο ανάπτυξης, ώστε να προσελκύσει τους επιστήμονες πίσω στην χώρα (brain regain), να

αποτρέψει άλλους Έλληνες να φύγουν από την χώρα (brain retain), αλλά και να αξιοποιήσει όσους θέλουν να παραμείνουν στο εξωτερικό (brain circulation) (ΣΕΒ, 2020).

Προκειμένου να γίνει αυτή η αξιοποίηση του ελληνισμού της διασποράς, πρέπει να τεθούν σε εφαρμογή μεταρρυθμιστικά προγράμματα που θα ενισχύσουν την ελληνική βιομηχανία και τις ξένες επενδύσεις, ενώ θα πρέπει να δοθούν φορολογικά και επαγγελματικά κίνητρα στους επιστήμονες για να έλθουν να εργαστούν στην χώρα. Με αυτό τον τρόπο η Ελλάδα θα μπορέσει να εξάγει προϊόντα και υπηρεσίες με υψηλή προστιθέμενη αξία, επιτυγχάνοντας έτσι την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητά της, αλλά και κατ' επέκταση την συνολική οικονομική της ανάπτυξη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ

5.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα βήματα που ακολουθήθηκαν προκειμένου να συνταχθεί η έρευνα που θα διεξαχθεί στην πορεία. Πιο συγκεκριμένα, γίνεται αναφορά στην μεθοδολογία προσέγγισης και στο είδος της έρευνας, ενώ παράλληλα προσδιορίζονται τα εργαλεία συλλογής δεδομένων και οι τρόποι επεξεργασίας και ανάλυσης των αποτελεσμάτων που θα προκύψουν. Τέλος, γίνεται ανάλυση των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, ενώ παρουσιάζεται και ο οδηγός των συνεντεύξεων στον οποίο θα βασιστούν οι συναντήσεις με στελέχη επιχειρήσεων που επέστρεψαν και εργάζονται στην Ελλάδα.

Με το πέρας της έρευνας θα είμαστε σε θέση να απαντήσουμε στο κατά πόσο η ενίσχυση του Employer Branding από πλευράς ελληνικών επιχειρήσεων επηρεάζει θετικά την στάση των Ελλήνων μεταναστών στην επιθυμία τους για επαναπατρισμό, καθώς και τι χρειάζεται να βελτιωθεί από την πλευρά των επιχειρήσεων και του κράτους.

5.2 Μεθοδολογία Έρευνας με χρήση ερωτηματολογίου

5.2.1 Εργαλείο συλλογής δεδομένων

Για την συλλογή των δεδομένων της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο αποτελεί μια πολύ δημοφιλή μέθοδο συλλογής πληροφοριών σε διπλωματικές έρευνες, καθώς επιτυγχάνεται η συλλογή πολυπληθών δεδομένων σε σύντομο χρονικό διάστημα. Επιπλέον, το ερωτηματολόγιο σαν εργαλείο μπορεί να δημιουργηθεί είτε δωρεάν είτε με ελάχιστο κόστος, ενώ παράλληλα είναι πολύ εύκολο και γρήγορο ως προς τον σχεδιασμό του. Για την συγκεκριμένη έρευνα το ερωτηματολόγιο δομήθηκε σε ηλεκτρονική μορφή στην πλατφόρμα SurveyMonkey, η οποία αποτελεί μια διαδικτυακή εφαρμογή δημιουργίας ερωτηματολογίων, ενώ προσφέρει αρκετές ευκολίες στον σχεδιασμό και την εξαγωγή δεδομένων.

Το ερωτηματολόγιο κοινοποιήθηκε διαδικτυακά διαμέσου των Social Media (Facebook, Instagram, LinkedIn), ενώ παράλληλα επικοινωνήθηκε σε διαδικτυακές ομάδες, οι οποίες

απαρτίζονται κατά κύρια βάση από Έλληνες του εξωτερικού. Στην αρχή του ερωτηματολογίου οι ερωτώμενοι ενημερωνόταν για τους σκοπούς της έρευνας, καθώς και για την ακολουθία των κανονισμών του GDPR ως προς την ανωνυμία των απαντήσεων. Ο χρόνος συλλογής των απαντήσεων διαμέσου των ερωτηματολογίων διήρκεσε από τις 09/08/2022 έως τις 13/08/2022.

5.2.2 Μέθοδοι προσέγγισης

Για να μπορέσουν να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα της διπλωματικής, τα οποία παρουσιάστηκαν προηγουμένως στην Εισαγωγή, έγινε χρήση της μεθόδου της πρωτογενούς έρευνας διαμέσου των ερωτηματολογίων. Το είδος αυτής της προσέγγισης είναι κατά κύρια βάση ποσοτικής φύσεως, ενώ κάποιες ερωτήσεις οδηγούν και σε ποιοτικά συμπεράσματα, καθώς καταγράφονται οι προσωπικές απόψεις και προτάσεις των ερωτηθέντων. Στην ποσοτική έρευνα μπορούν να αναλυθούν με μεγαλύτερη ευκολία αριθμητικά δεδομένα και να γίνουν συσχετίσεις, ενώ με την ποιοτική έρευνα μπορεί κανείς να μελετήσει τις στάσεις και τις αντιλήψεις των ερωτηθέντων (cears.edu.gr, 07/12/2016). Ο λόγος που επιλέχθηκε να είναι η εν λόγω έρευνα στο μεγαλύτερο μέρος της ποσοτική, είναι γιατί μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα έναντι ολόκληρου του πληθυσμού, προκειμένου να εξαχθούν ορισμένα συμπεράσματα και να γενικευτούν (Ζαφειρόπουλος, 2015). Επιπλέον, κρίνεται σημαντική η καταγραφή των προσωπικών απόψεων των ερωτηθέντων σε ορισμένες ερωτήσεις οι οποίες δεν μπορούν εκ των πραγμάτων να ποσοτικοποιηθούν, καθώς αφορούν προσωπικά βιώματα και για αυτό το λόγο γίνεται και χρήση στοιχείων ποιοτικής έρευνας.

5.2.3 Μέθοδος επεξεργασίας και διαδικασία ανάλυσης δεδομένων

Η συλλογή των απαντήσεων με την βοήθεια της πλατφόρμας SurveyMonkey γίνεται αυτόματα από την ίδια την πλατφόρμα, η οποία μπορεί να παρουσιάσει σε άμεσο χρόνο τα αποτελέσματα με αριθμητικά δεδομένα και γραφήματα. Για την ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων που προέκυψαν από την έρευνα, έγινε χρήση τόσο της πλατφόρμας SurveyMonkey, όσο και του προγράμματος λογιστικών φύλλων Microsoft Excel. Μέσα από το Excel έγινε η περιγραφική στατιστική ανάλυση παρουσιάζοντας διαγράμματα, μέσους όρους και πίνακες συχνοτήτων, τα οποία αναλύονται λεπτομερώς στο 6^ο κεφάλαιο. Επιπλέον, με την βοήθεια του SurveyMonkey, έγινε η προσπάθεια εύρεσης συσχετίσεων των

δημογραφικών στοιχείων με τις υπόλοιπες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, ώστε να εξαχθούν ορισμένα συμπεράσματα.

5.2.4 Μέθοδος δειγματοληψίας

Η δειγματοληψία έχει να κάνει με την επιλογή ενός τμήματος πληθυσμού από κάποιο ευρύτερο σύνολο με στόχο να εκπονηθεί μια στατιστική μελέτη έχοντας ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα. Για την ορθή αντιπροσώπευση του δείγματος σημαντικό ρόλο παίζουν το δειγματοληπτικό πλαίσιο (sample frame), το μέγεθος του δείγματος (sample size), αλλά και ο σχεδιασμός της διαδικασίας συλλογής των δεδομένων (selection procedure). Στην βιβλιογραφία υπάρχουν διάφορες μέθοδοι δειγματοληψίας, οι οποίες διαχωρίζονται σε δυο μεγάλες υποκατηγορίες: η μια είναι η τυχαία δειγματοληψία και η δεύτερη είναι η μη τυχαία δειγματοληψία (Βουγιουκλάκη, 2020). Στην συγκεκριμένη έρευνα έγινε χρήση της απλής τυχαίας δειγματοληψίας, η οποία χρησιμοποιείται πολύ συχνά χάρη στην απλότητα της διαδικασίας που απαιτείται.

5.2.5 Προσδιορισμός του δείγματος για την χρήση του ερωτηματολογίου

Αναφορικά με τον πληθυσμό της εν λόγω μελέτης, δηλαδή των ερωτηθέντων που διαμόρφωσαν το δείγμα, πρόκειται για Έλληνες που διαμένουν σε χώρες του εξωτερικού σε όλο το κόσμο κατά την χρονική στιγμή συμπλήρωσής του ερωτηματολογίου. Βασική προϋπόθεση ήταν να είναι άνω των 18 ετών, να έχουν ελληνική υπηκοότητα και τόπο διαμονής στο εξωτερικό. Οι απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν ανήλθαν στις 184, ωστόσο εξ' αυτών 38 άτομα δεν ολοκλήρωσαν το ερωτηματολόγιο. Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν οι 146 ολοκληρωμένες απαντήσεις, προκειμένου να δημιουργηθεί μια συνολική εικόνα των αποτελεσμάτων.

5.2.6 Εγκυρότητα και αξιοπιστία του ερωτηματολογίου

Προκειμένου να διασφαλιστεί η εγκυρότητα της συγκεκριμένης έρευνας, πριν την αποστολή του ερωτηματολογίου έγινε ενδελεχής βιβλιογραφική ανασκόπηση αναφορικά με τις θεματολογίες που μελετήθηκαν. Μέσα από την υπάρχουσα βιβλιογραφία διαμορφώθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα και στην συνέχεια δημιουργήθηκε το ερωτηματολόγιο, το οποίο τέθηκε σε εφαρμογή. Από την άλλη πλευρά, όσον αφορά την αξιοπιστία του δείγματος,

σύμφωνα με τους Σιώμκο και Τσιάμη (2016) η εγκυρότητα των απαντήσεων του ερωτηματολογίου δεν μπορεί να ελεγχθεί, ενώ παράλληλα υπάρχει ο κίνδυνος ορισμένες απαντήσεις που δίνονται να μην είναι αληθείς (Σελίδου, 2022).

5.2.7 Ανάλυση του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο που παρουσιάζεται στο παράρτημα και του οποίου έγινε χρήση για την εκπόνηση της παρούσας έρευνας, δημιουργήθηκε βασισμένο στην βιβλιογραφική επισκόπηση, η οποία αναλύθηκε στα παραπάνω κεφάλαια και στην αντίστοιχη θεματολογία τους. Το ερωτηματολόγιο απαρτίζεται από 39 ερωτήσεις, από τις οποίες σχεδόν όλες είναι κλειστού τύπου, ενώ τρεις εξ αυτών είναι ανοιχτού τύπου. Το ερωτηματολόγιο έχει χωριστεί σε τέσσερις θεματικές ενότητες, οι οποίες είναι άμεσα συνυφασμένες με την βιβλιογραφία που παρουσιάστηκε, προκειμένου να μελετηθεί και εμπειρικά η θεωρία που προαναφέρθηκε και να βγουν τα ανάλογα συμπεράσματα.

1^η Ενότητα: Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Ξεκινώντας το ερωτηματολόγιο, ζητούνται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων, ώστε να δημιουργηθεί το προφίλ αυτών που συμμετείχαν στην έρευνα, καθώς και να αντληθούν χρήσιμες πληροφορίες που θα φανούν χρήσιμες αργότερα στην ανάλυση των αποτελεσμάτων. Αναλυτικότερα, η πρώτη ενότητα απαρτίζεται από οκτώ ερωτήσεις κλειστού τύπου που αφορούν την ηλικία (Ερώτηση 1), το φύλο (Ερώτηση 2), την μόρφωση (Ερώτηση 3), την χώρα εργασίας (Ερώτηση 4), την χρονική περίοδο της μετανάστευσης (Ερώτηση 5), την παρούσα οικογενειακή κατάσταση (Ερώτηση 6), το παρόν είδος απασχόλησης (Ερώτηση 7), αλλά και τον τρέχοντα κλάδο απασχόλησης (Ερώτηση 8).

2^η Ενότητα: Employer Branding

Στην δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου ερευνάτε η πρώτη θεματική της βιβλιογραφικής ανάλυσης, η οποία αφορά στο Employer Branding και στην επιρροή που έχει αυτό στους ερωτώμενους. Πριν ξεκινήσουν οι ερωτήσεις κρίθηκε απαραίτητο να δοθεί μια σύντομη επεξήγηση της έννοιας του Employer Branding, καθώς ενδέχεται οι ερωτώμενοι να μην είναι εξοικειωμένοι με την συγκεκριμένη ορολογία.

Προχωρώντας με την συγκεκριμένη ενότητα, αυτή απαρτίζεται από τέσσερις ερωτήσεις από την 9 έως την 13. Η ερώτηση 9 είναι κλειστού τύπου και περιλαμβάνει ως υποερωτήματα τους τέσσερις πυλώνες του Employer Branding (1. Καλό Εργασιακό Περιβάλλον, 2. Work life Balance, 3. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, 4. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη). Οι τέσσερις αυτοί παράγοντες μετρήθηκαν με γνώμονα την κλίμακα Likert με την παρακάτω διαβάθμιση: i. Καθόλου, ii. Λίγο, iii. Μέτρια, iv. Πολύ, v. Πάρα πολύ. Η συγκεκριμένη ερώτηση μελετά την σημαντικότητα που έχουν οι τέσσερις βασικοί πυλώνες του Employer Branding για τους ερωτώμενους, προσπαθώντας να ερευνήσει αν κάποιος παράγοντας θεωρείται σημαντικότερος από κάποιον άλλον ή αν έχουν όλοι την ίδια βαρύτητα.

Η ερώτηση 10 είναι και αυτή κλειστού τύπου και μελετά την σημαντικότητα που δίνουν οι ερωτώμενοι στην προβολή μιας διαφημιστική καμπάνιας μιας ελληνικής επιχείρησης στα πλαίσια επιλογής εργοδότη. Η απάντηση της συγκεκριμένης ερώτησης μετρήθηκε και αυτή με την κλίμακα Likert με την πενταβάθμια διαβάθμιση: i. Καθόλου, ii. Λίγο, iii. Μέτρια, iv. Πολύ, v. Πάρα πολύ.

Αντιστοίχως, η ερώτηση 11 είναι κλειστού τύπου και ερευνά κατά πόσο δίνουν σημασία οι πιθανοί υποψήφιοι στην εταιρική ιστοσελίδα κατά την αναζήτηση εργασίας σε ελληνικές επιχειρήσεις. Για την ανάλυση της απάντησης σε αυτό το ερώτημα έγινε χρήση της κλίμακας Likert με την πενταβάθμια διαβάθμιση: i. Καθόλου, ii. Λίγο, iii. Μέτρια, iv. Πολύ, v. Πάρα πολύ.

Η ερώτηση 12 είναι κλειστού τύπου και ερευνά τα χαρακτηριστικά που κάνουν έναν Έλληνα εργοδότη ελκυστικό. Τα ελκυστικά χαρακτηριστικά όπως έχουν εξαχθεί από την βιβλιογραφική ανάλυση είναι τα εξής: υψηλός μισθός, έξτρα παροχές (bonus, μαθήματα γυμναστικής, φροντιστήριο γλωσσών, παιδικό σταθμό, καύσιμα, γεύματα), καλό εργασιακό κλίμα/συνθήκες εργασίας, ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης, δυνατότητα έμμοισης εκπαίδευσης, το κύρος και το μέγεθος της εταιρείας. Οι ερωτηθέντες καλούνταν να ορίσουν ποσοστά δίπλα σε όποια από τα παραπάνω χαρακτηριστικά επιθυμούσαν, με τον περιορισμό της άθροισης των ποσοστών στο 100, ώστε να ξεχωρίσουν μετέπειτα στην ανάλυση τα πιο επιθυμητά.

Η ερώτηση 13 είναι κλειστού τύπου και διερευνά την επιρροή που μπορεί να έχει η από στόμα σε στόμα (mouth to mouth) διαφήμιση στην αύξηση της επιθυμίας για εργασία σε

ελληνική επιχείρηση. Ο υπολογισμός των αποτελεσμάτων βασίζεται στην κλίμακα Likert με την διαβάθμιση: i. Καθόλου, ii. Λίγο, iii. Μέτρια, iv. Πολύ, v. Πάρα πολύ.

3^η Ενότητα: Social Media

Η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου ακολουθεί την δομή των γνωστικών αντικειμένων της βιβλιογραφίας, μελετώντας την χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην εύρεση εργασίας σε ελληνική επιχείρηση. Η ενότητα αυτή περιλαμβάνει 7 ερωτήσεις από την 14 έως την 20.

Η ερώτηση 14 ήταν ύψιστης σημασίας, καθώς ο ερωτώμενος καθοδηγούνταν σε διαφορετική ερώτηση με βάση την απάντηση που έχει δώσει. Αναλυτικότερα, η συγκεκριμένη ερώτηση είναι κλειστού τύπου και διχοτομική (Ναι/Όχι) και μελετά αν ο ερωτώμενος έχει λογαριασμούς στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Όποιος απαντούσε ότι έχει λογαριασμούς στα Social Media προχωρούσε με τις επόμενες ερωτήσεις της τρίτης ενότητας, ενώ αυτοί που απαντούσαν ότι δεν διαθέτουν λογαριασμούς οδηγούνταν κατευθείαν στην τέταρτη ενότητα.

Η ερώτηση 15 έδινε την δυνατότητα πολλαπλών απαντήσεων στο ερώτημα που εξέταζε ποιες πλατφόρμες χρησιμοποιούν οι ερωτώμενοι, δίνοντάς τους τις πιο γνωστές επιλογές (Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, YouTube), ενώ υπήρχε και πεδίο οριζόμενο ως «Άλλο», ώστε να γράψουν κάποιο μέσο κοινωνικής δικτύωσης το οποίο δεν συμπεριλήφθηκε.

Προχωρώντας, η ερώτηση 16 αναζητά την σημαντικότητα που διακατέχει η παρουσίαση μιας καλής εικόνας ενός Έλληνα εργοδότη στα Social Media. Η ερώτηση είναι κλειστού τύπου χρησιμοποιώντας για τις απαντήσεις την κλίμακα Likert με την διαβάθμιση: i. Καθόλου, ii. Λίγο, iii. Μέτρια, iv. Πολύ, v. Πάρα πολύ.

Στην συνέχεια, η ερώτηση 17 είναι κλειστού τύπου και διχοτομική (Ναι/Όχι) και ερευνά αν οι ερωτώμενοι κάνουν χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης προκειμένου να βρουν εργασία στην Ελλάδα. Όσοι απαντήσουν «Ναι» προχωρούσαν με τις υπόλοιπες ερωτήσεις της τρίτης ενότητας, ειδάλλως μεταβαίνουν στην τέταρτη ενότητα.

Η ερώτηση 18 είναι πολλαπλής επιλογής και μελετά ποια μέσα κοινωνικής δικτύωσης επιλέγουν οι ενδιαφερόμενοι για να έρθουν σε επαφή με πιθανούς εργοδότες στην Ελλάδα. Οι

απαντήσεις είναι και πάλι τα πιο γνωστά μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, Εταιρική ιστοσελίδα, Ιστοσελίδα καριέρας τρίτων (πχ. Skywalker), ενώ υπήρχε και πεδίο οριζόμενο ως «Άλλο», ώστε να γράψουν κάποιο άλλο μέσο κοινωνικής δικτύωσης, το οποίο δεν συμπεριλήφθηκε.

Η ερώτηση 19 πρόκειται για κλειστού τύπου και ερευνά την συχνότητα χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (Facebook, Instagram, LinkedIn, Εταιρική ιστοσελίδα, Ιστοσελίδα καριέρας τρίτων (πχ Skywalker) κατά την υποβολή του βιογραφικού των ενδιαφερομένων σε ελληνικές επιχειρήσεις. Οι μετρήσεις των απαντήσεων έγιναν με την κλίμακα Likert με την διαβάθμιση: i. Ποτέ, ii. Σπάνια, iii. Μερικές φορές, iv. Συχνά, v. Πολύ συχνά.

Κλείνοντας την τρίτη ενότητα, η ερώτηση 20 ήταν και αυτή κλειστού τύπου και αναζητά την συχνότητα ελέγχου στους διαδικτυακούς λογαριασμούς των επιχειρήσεων από τους ερωτηθέντες, πριν την υποβολή του βιογραφικού τους στην εκάστοτε ελληνική επιχείρηση. Οι μετρήσεις των απαντήσεων έγιναν με την κλίμακα Likert με την διαβάθμιση: i. Ποτέ, ii. Σπάνια, iii. Μερικές φορές, iv. Συχνά, v. Πολύ συχνά.

4^η Ενότητα: Brain Drain

Στην τέταρτη ενότητα μελετώνται οι παράγοντες που οδήγησαν τους Έλληνες στην μετανάστευση στο εξωτερικό, καθώς και τους παράγοντες που τους κρατούν στο εξωτερικό. Η παρούσα ενότητα απαρτίζεται από 4 ερωτήσεις από την 21 έως την 24.

Πιο αναλυτικά, η ερώτηση 21 είναι κλειστού τύπου και μελετά τον βαθμό επιρροής εγχώριων παραγόντων (Ασταθές οικονομικό περιβάλλον, Χαμηλός μισθός, Έλλειψη ευκαιριών και εξέλιξης, Αδυναμία παροχής κατάλληλης εκπαίδευσης, Διαφθορά πολιτικού περιβάλλοντος, Κακές συνθήκες εργασίας, Αδυναμία εύρεσης εργασίας) στην απόφαση για μετανάστευση στο εξωτερικό. Οι ερωτηθέντες καλούνται να ορίσουν ποσοστά σε όποιους από τους παραπάνω εγχώριους παράγοντες θεωρούν ότι τους επηρέασαν στην απόφαση για μετανάστευση, ενώ τους ζητείται τα ποσοστά που θα βάλουν να αθροίζονται 100. Στόχος είναι να ξεχωρίσουν οι εγχώριοι παράγοντες που έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στο φαινόμενο του Brain Drain.

Παρακάτω, η ερώτηση 22 είναι κλειστού τύπου και ερευνά ακριβώς το αντίθετο της ερώτησης 21. Αναζητεί δηλαδή τον βαθμό επιρροής των εξωτερικών παραγόντων που οδήγησαν τους Έλληνες στην μετανάστευση. Οι εξωτερικοί παράγοντες βάσει της βιβλιογραφίας είναι οι εξής: σταθερό οικονομικό περιβάλλον, υψηλότερος μισθός, ευκαιρίες ανέλιξης, δυνατότητες εκπαίδευσης, σταθερό πολιτικό περιβάλλον, καλές συνθήκες εργασίας και ευκολία εύρεσης κατάλληλης εργασίας που προσφέρουν οι χώρες του εξωτερικού. Οι ερωτώμενοι καλούνται να ορίσουν ποσοστά σε όποιους από τους παραπάνω εξωτερικούς παράγοντες θεωρούν ότι τους επηρέασαν στην απόφαση για μετανάστευση, ενώ τους ζητείται τα ποσοστά που θα βάλουν να αθροίζονται 100.

Η ερώτηση 23 είναι κλειστού τύπου και αναζητεί τον βαθμό σημαντικότητας ορισμένων παραγόντων οι οποίοι κρατούν τους Έλληνες στο εξωτερικό ακόμη και σήμερα. Οι παράγοντες που προκύπτουν από την βιβλιογραφική επισκόπηση είναι οι εξής: καλές συνθήκες διαβίωσης, υψηλός μισθός, πολιτική σταθερότητα, ιατροφαρμακευτική κάλυψη και επιδόματα, ευκαιρίες εκπαίδευσης και εξέλιξης και το πολιτισμικό περιβάλλον και η κουλτούρα. Οι ερωτώμενοι καλούνται να ορίσουν ποσοστά σε όποιους από τους παραπάνω παράγοντες θεωρούν ότι τους κρατούν σήμερα στο εξωτερικό, ενώ τους ζητείται τα ποσοστά που θα βάλουν να αθροίζονται 100.

Τέλος, η ερώτηση 24, είναι κλειστού τύπου και σκοπός της είναι να παρουσιάσει αν οι ερωτηθέντες έχουν μετανιώσει που έφυγαν από την Ελλάδα και σε τι βαθμό. Ο υπολογισμός των αποτελεσμάτων βασίζεται στην κλίμακα Likert με την διαβάθμιση: i. Καθόλου, ii. Λίγο, iii. Μέτρια, iv. Πολύ, v. Πάρα πολύ.

5^η Ενότητα: Brain Gain

Στην πέμπτη και τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου, μελετώνται τα ειδικά κίνητρα που χρειάζονται οι Έλληνες του εξωτερικού, ώστε να γυρίσουν πίσω, καθώς και κάποια σενάρια ως προς την μορφή της επιθυμητής απασχόλησης τους. Επιπλέον, στόχος είναι να φανεί αν υπάρχει η επιθυμία για επιστροφή πίσω στη χώρα. Η ενότητα αποτελείται από 15 ερωτήσεις, από την 25 έως την 39.

Η ερώτηση 25 αποτελεί κομβικό σημείο για την συνέχεια της ενότητας, αφού η διαφορετική επιλογή απάντησης οδηγεί στην συνέχεια σε διαφορετικές ερωτήσεις. Η συγκεκριμένη

ερώτηση είναι κλειστού τύπου και ερευνά την επιθυμία για επαναπατρισμό στην Ελλάδα με τις εξής επιλογές: i. Δεν με ενδιαφέρει καθόλου να επιστρέψω, ii. Με ενδιαφέρει να γυρίσω στην Ελλάδα, iii. Έχω ετοιμάσει ήδη τις διαδικασίες επαναπατρισμού μου στην Ελλάδα. Πιο συγκεκριμένα, όσοι απάντησαν ότι δεν επιθυμούν να γυρίσουν στην χώρα προχωρούσαν στην ερώτηση 26. Για αυτούς που απάντησαν ότι τους ενδιαφέρει να επιστρέψουν στην Ελλάδα ή ότι έχουν ετοιμάσει τις διαδικασίες επιστροφής προχωρούσαν στην ερώτηση 27.

Η ερώτηση 26 είναι ανοιχτού τύπου και την απαντούσαν όσοι δεν επιθυμούσαν να γυρίσουν στην Ελλάδα. Η ερώτηση ζητούσε από αυτή την μερίδα ανθρώπων να εξηγήσει για ποιους λόγους δεν επιθυμούν να επαναπατριστούν. Αφού απαντήσουν, αν το επιθυμούν καθώς η απάντηση δεν είναι υποχρεωτική, μεταβαίνουν στην ερώτηση 35.

Η ερώτηση 27 είναι κλειστού τύπου και απευθύνεται σε όσους επιθυμούν να επαναπατριστούν. Πιο συγκεκριμένα, ερευνά τα ειδικά κίνητρα που θέλουν οι Έλληνες του εξωτερικού να τους δώσουν οι ελληνικές επιχειρήσεις ώστε να επαναπατριστούν. Τα κίνητρα που προέκυψαν από την βιβλιογραφία είναι οι υψηλότερες αποδοχές, έξτρα παροχές (bonus, μαθήματα γυμναστικής, φροντιστήριο γλωσσών, παιδικό σταθμό, καύσιμα, γεύματα), πακέτο εξόδων μετεγκατάστασης, δυνατότητες εκπαίδευσης και εξέλιξης, και υβριδικό μοντέλο εργασίας (τηλεργασία/λίγες μέρες στο γραφείο). Οι ερωτώμενοι καλούνται να ορίσουν ποσοστά σε όποια από τα παραπάνω κίνητρα θεωρούν ότι είναι σημαντικά προκειμένου να επαναπατριστούν, ενώ τους ζητείται τα ποσοστά που θα συμπληρώσουν να αθροίζονται 100.

Στη συνέχεια, η ερώτηση 28 είναι κλειστού τύπου και μελετά τον βαθμό ενδιαφέροντος των ερωτώμενων ως προς την εργασιακή τους απασχόληση σε μια ελληνική επιχείρηση δεδομένου ότι αυτή παρουσιάζει ένα πολύ ισχυρό Employer Branding. Οι μετρήσεις των απαντήσεων έγιναν με την κλίμακα Likert με την διαβάθμιση: i. Καθόλου, ii. Μικρό, iii. Μεσαίο, iv. Μεγάλο, v. Πολύ μεγάλο.

Στην ερώτηση 29, κλειστού τύπου και αυτή, δίνονται στους ερωτηθέντες πέντε σενάρια και πρέπει να επιλέξουν ένα εξ αυτών όπου ανάλογα με την απάντηση οδηγούνται στην συνέχεια σε διαφορετικό ερώτημα. Όποιος απάντησε «Να συνεχίσω να εργάζομαι στο εξωτερικό σε ξένη επιχείρηση» προχωρούσε στην ερώτηση 30 και στην συνέχεια στην ερώτηση 35. Αυτός που απάντησε «Να μένω στο εξωτερικό και να δουλεύω εξ αποστάσεως για ελληνική επιχείρηση» προχωρούσε στην ερώτηση 31 και στην συνέχεια στην ερώτηση 35, ενώ όσοι

απάντησαν «Να επαναπατριστώ και να δουλεύω εξ αποστάσεως για επιχείρηση του εξωτερικού» προχωρούσαν στην ερώτηση 32 και στην συνέχεια στην ερώτηση 35. Αυτοί που επέλεξαν «Να επαναπατριστώ και να εργαστώ για μία ελληνική επιχείρηση με καθημερινή παρουσία στο γραφείο» οδηγούνταν στην ερώτηση 33 και στην συνέχεια στην ερώτηση 35, ενώ όσοι επιλέγαν «Να επαναπατριστώ και να εργάζομαι εξ αποστάσεως για ελληνική επιχείρηση» μεταφερόταν στην ερώτηση 34 και στην συνέχεια στην ερώτηση 35.

Η ερώτηση 30 είναι πολλαπλής επιλογής και ερευνά τους λόγους που κάποιος Έλληνας του εξωτερικού επιλέγει να συνεχίσει να εργάζεται σε ξένη επιχείρηση στον τόπο διαμονής του. Οι επιλογές ανάμεσα στις οποίες έχει να επιλέξει είναι οι εξής: Πολιτική αστάθεια στην Ελλάδα, Οικονομική αστάθεια στην Ελλάδα, Έλλειψη ευκαιριών εξέλιξης στην Ελλάδα, Έλλειψη εκπαίδευσης στην Ελλάδα, Συνθήκες εργασίας στην Ελλάδα, Συνθήκες διαβίωσης στην Ελλάδα, Πολιτική σταθερότητα στον τόπο διαμονής μου, Οικονομική σταθερότητα στον τόπο διαμονής μου, Ευκαιρίες εξέλιξης στον τόπο διαμονής μου, Ευκαιρίες εκπαίδευσης στον τόπο διαμονής μου, Συνθήκες εργασίας στον τόπο διαμονής μου, Συνθήκες διαβίωσης στον τόπο διαμονής μου, Οικονομικές απολαβές και Οικογένεια και φίλοι, ενώ υπήρχε και πεδίο οριζόμενο ως «Άλλο» ώστε να γράψουν κάποιον άλλο λόγο ο οποίος δεν συμπεριλήφθηκε.

Η ερώτηση 31 είναι πολλαπλής επιλογής και ερευνά τους λόγους που κάποιος επιλέγει να παραμείνει στο εξωτερικό, αλλά να δουλεύει για ελληνική επιχείρηση εξ αποστάσεως. Οι επιλογές ανάμεσα στις οποίες έχει να επιλέξει είναι οι εξής: Πολιτική αστάθεια στην Ελλάδα, Οικονομική αστάθεια στην Ελλάδα, Οικονομικές απολαβές, Έλλειψη ευκαιριών εξέλιξης στο εξωτερικό, Έλλειψη εκπαίδευσης στο εξωτερικό, Συνθήκες εργασίας στο εξωτερικό, Οικογένεια και φίλοι, Συνθήκες διαβίωσης στο εξωτερικό και Συναισθηματικοί λόγοι, ενώ υπήρχε και πεδίο οριζόμενο ως «Άλλο» ώστε να γράψουν κάποιον άλλον λόγο ο οποίος δεν συμπεριλήφθηκε.

Η ερώτηση 32 είναι πολλαπλής επιλογής και αναζητεί τους λόγους που κάποιος Έλληνας επιλέγει να επαναπατριστεί στην Ελλάδα, αλλά να συνεχίσει να εργάζεται εξ αποστάσεως για επιχείρηση του εξωτερικού. Οι επιλογές ανάμεσα στις οποίες έχει να επιλέξει είναι οι εξής: Πολιτική σταθερότητα στην Ελλάδα, Οικονομική σταθερότητα στην Ελλάδα, Ευκαιρίες εξέλιξης στο εξωτερικό, Ευκαιρίες εκπαίδευσης στο εξωτερικό, Συνθήκες εργασίας στο εξωτερικό, Οικονομικές απολαβές, Οικογένεια και φίλοι, Συνθήκες διαβίωσης στην Ελλάδα

και Συναισθηματικοί λόγοι, ενώ υπήρχε και πεδίο οριζόμενο ως «Άλλο» ώστε να γράψουν κάποιον άλλον λόγο ο οποίος δεν συμπεριλήφθηκε.

Η ερώτηση 33 είναι πολλαπλής επιλογής και διερευνά τους λόγους για όποιον επέλεξε το σενάριο του επαναπατρισμού και της εργασίας σε μια ελληνική επιχείρηση με φυσική παρουσία στο γραφείο. Οι επιλογές ανάμεσα στις οποίες έχει να επιλέξει είναι οι εξής: Πολιτική σταθερότητα στην Ελλάδα, Οικονομική σταθερότητα στην Ελλάδα, Ευκαιρίες εξέλιξης στην Ελλάδα, Ευκαιρίες εκπαίδευσης στην Ελλάδα, Συνθήκες εργασίας στην Ελλάδα, Συνθήκες διαβίωσης στην Ελλάδα, Οικογένεια και φίλοι, Οικονομικές απολαβές και Συναισθηματικοί λόγοι, ενώ υπήρχε και πεδίο οριζόμενο ως «Άλλο» ώστε να γράψουν κάποιον άλλον λόγο ο οποίος δεν συμπεριλήφθηκε.

Η ερώτηση 34 είναι πολλαπλής επιλογής και μελετά τους λόγους που επιλέγουν ορισμένα άτομα για να επαναπατριστούν, αλλά επιθυμούν να δουλέψουν για ελληνική επιχείρηση εξ αποστάσεως. Οι επιλογές ανάμεσα στις οποίες έχουν να επιλέξουν είναι οι εξής: Πολιτική σταθερότητα στην Ελλάδα, Οικονομική σταθερότητα στην Ελλάδα, Ευκαιρίες εξέλιξης στην Ελλάδα, Ευκαιρίες εκπαίδευσης στην Ελλάδα, Συνθήκες εργασίας στην Ελλάδα, Συνθήκες διαβίωσης στην Ελλάδα, Οικογένεια και φίλοι, Οικονομικές απολαβές και Συναισθηματικοί λόγοι, ενώ υπήρχε και πεδίο οριζόμενο ως «Άλλο» ώστε να γράψουν κάποιον άλλον λόγο ο οποίος δεν συμπεριλήφθηκε.

Η ερώτηση 35 αναζητεί τον βαθμό επιρροής ορισμένων παραγόντων στην επιθυμία για επαναπατρισμό και είναι υποχρεωτικό να την απαντήσουν όλοι, είτε θέλουν να επαναπατριστούν είτε όχι. Οι ερωτώμενοι καλούνται να ορίσουν ποσοστά δίπλα σε όποιους από τους παράγοντες κρίνουν σημαντικούς (Πολιτική κατάσταση στην Ελλάδα, Οικονομική κατάσταση στην Ελλάδα, Δυνατότητες εξέλιξης, Ευκαιρίες εκπαίδευσης, Συνθήκες εργασίας στην Ελλάδα, Συνθήκες διαβίωσης στην Ελλάδα, Οικογένεια και φίλοι στην Ελλάδα), ενώ τους ζητείται τα ποσοστά που θα συμπληρώσουν να αθροίζουν 100.

Η ερώτηση 36 είναι πολλαπλής επιλογής και αναζητεί τους παράγοντες που καθίστανται ανασταλτικοί για την παραμονή των Ελλήνων στο εξωτερικό. Στην ουσία η ερώτηση αυτή ψάχνει τα «αγκάθια» του εξωτερικού, τα οποία είναι τα εξής: Κακή ποιότητα ζωής, Υψηλό κόστος διαβίωσης, Δυσκολία ένταξης στο κοινωνικό περιβάλλον (νοοτροπία), Διαφορετικές κλιματικές συνθήκες και Γλωσσικές δυσκολίες, ενώ υπήρχε και πεδίο οριζόμενο ως «Άλλο»

ώστε να γράψουν κάποιον άλλον παράγοντα ο οποίος δεν συμπεριλήφθηκε, καθώς επίσης είχαν την δυνατότητα να μην επιλέξουν κανένα από τα παραπάνω.

Προχωρώντας, οι ερωτήσεις 37 και 38 είναι ανοιχτού τύπου, μη υποχρεωτικές και ζητούν από τους ερωτηθέντες να σημειώσουν την προσωπική τους άποψη αναφορικά με τα κίνητρα που επιθυμούν να τους προσφέρουν τόσο οι ελληνικές επιχειρήσεις, όσο και το ίδιο το ελληνικό κράτος για να επιστέψουν στην χώρα.

Τέλος, η ερώτηση 39 ερευνά τις πιθανότητες της μετατροπής του Brain Drain (μετανάστευση στελεχών στο εξωτερικό) σε Brain Gain (προσέλκυση στελεχών από το εξωτερικό). Πιο συγκεκριμένα, η μέτρηση των απαντήσεων έγινε με την κλίμακα Likert με την διαβάθμιση: i. Καθόλου, ii. Λίγο, iii. Μέτρια, iv. Πολύ, v. Πάρα πολύ, και έτσι ολοκληρώνεται η συμμετοχή στο ερωτηματολόγιο. Για όσους το επιθυμούσαν, στο τέλος του ερωτηματολογίου υπήρχε η επιλογή να σημειώσουν το e-mail τους σε περίπτωση που ήθελαν να τους σταλούν τα αποτελέσματα, και έπειτα να καταχωρήσουν τις απαντήσεις τους πατώντας «Υποβολή».

5.3 Μεθοδολογία Έρευνας για την διεξαγωγή των συνεντεύξεων

Εκτός από την ποσοτική μέθοδο με χρήση ερωτηματολογίου κρίθηκε απαραίτητο ένα μέρος της έρευνας να γίνει και με ποιοτική ανάλυση μέσα από την διεξαγωγή συνεντεύξεων. Η μέθοδος της συνέντευξης θεωρείται και αυτή με την σειρά της μια από τις πιο γνωστές μεθόδους συλλογής πληροφοριών όπου ο ερευνητής ρωτά τον συνομιλητή του ορισμένες ερωτήσεις με στόχο την εξαγωγή συμπερασμάτων (Τσιώλης, 2014). Η χρήση της ποιοτικής έρευνας προσπαθεί να αποτυπώσει τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τις απόψεις ατόμων, αλλά και να παρουσιάσει δεδομένα τα οποία δεν μπορούν να ποσοτικοποιηθούν μέσα από στατιστικά προγράμματα (Strauss and Corbin, 1998).

5.3.1 Είδη συνεντεύξεων

Οι συνεντεύξεις μπορούν να διαχωριστούν σε τρία είδη: δομημένη, ημι-δομημένη και μη-δομημένη (Ιωσηφίδης, 2008). Στην δομημένη συνέντευξη ακολουθείται ένα πρωτόκολλο συνέντευξης που έχει δημιουργηθεί από τον ερευνητή νωρίτερα και η συζήτηση ακολουθεί αυστηρά αυτό το οριοθετημένο πλαίσιο των ερωτήσεων. Στην ημι-δομημένη συνέντευξη χρησιμοποιείται και πάλι ένα πρωτόκολλο συνέντευξης με προκαθορισμένες ερωτήσεις,

ωστόσο εδώ δίνεται η ευχέρεια να κυλίσει η συζήτηση και οι ερωτήσεις να αλλάξουν αριθμηση ή να διαφοροποιηθούν αναλόγως των δοθέντων απαντήσεων. Τέλος, στη μη-δομημένη συνέντευξη δεν υπάρχει κάποιος προκαθορισμένος αριθμός ερωτήσεων, ενώ οι ερωτήσεις και οι απαντήσεις προκύπτουν από την συζήτηση ερευνητή-ερωτώμενου βασισμένη σε μια ορισμένη θεματολογία (Robson, 2002). Σε όλες τις περιπτώσεις πάντως η αλληλεπίδραση που έχει ο ερευνητής με τον ερωτώμενο παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην εξαγωγή ορθών αποτελεσμάτων.

Για την εκπόνηση της συγκεκριμένης μελέτης έγινε χρήση της ημι-δομημένης συνέντευξης. Πριν την διεξαγωγή των συνεντεύξεων είχε δημιουργηθεί ένα πρωτόκολλο ερωτήσεων, το οποίο θα παρουσιαστεί παρακάτω. Οι ερωτήσεις ήταν κατά κύρια βάση κλειστού τύπου, ωστόσο στην πορεία της κουβέντας προέκυψαν και ανοιχτές ερωτήσεις για περαιτέρω διερεύνηση του θέματος και την εξαγωγή καταλληλότερων συμπερασμάτων.

5.3.2 Προσδιορισμός του δείγματος για την διεξαγωγή συνεντεύξεων

Για την δημιουργία των συνεντεύξεων, βασικό προαπαιτούμενο ήταν ο συνομιλητής να έχει εμπειρία από διαφορετικά περιβάλλοντα εργασίας, δηλαδή του ελληνικού και του ξένου, ώστε να είναι σε θέση να απαντήσει τις ερωτήσεις που ακολουθούν. Επιπλέον, βασική προϋπόθεση για την καταλληλότητα του ατόμου ήταν να είναι άνω των 18 ετών, να έχει ελληνική υπηκοότητα, όπως επίσης να έχει επαναπατριστεί και να εργάζεται πλέον στην Ελλάδα. Οι συνεντεύξεις παραχωρήθηκαν από τρία άτομα διαφορετικών ειδικοτήτων σε μια προσωπική συνάντηση φιλικού κλίματος. Το δείγμα των ατόμων προέκυψε κατόπιν προσωπικών σχέσεων της ερευνήτριας και του περιορισμένου χρόνου εκπόνησης της έρευνας, ενώ ο χρόνος και ο τόπος συνέντευξης καθορίστηκαν με βάση τις ανάγκες και το πρόγραμμα των συνεντευξιαζόμενων. Επιπλέον, πριν την διεξαγωγή της συνέντευξης, τους μοιράστηκε ηλεκτρονικά ο οδηγός της συνέντευξης, ώστε να είναι ενήμεροι για την θεματολογία που θα ακολουθηθεί και τονίστηκε η διατήρηση της ανωνυμίας τους κατά την παρουσίαση των δεδομένων.

5.3.3 Εγκυρότητα και αξιοπιστία των συνεντεύξεων

Καθώς οι συνεντεύξεις ανήκουν στα πλαίσια της ποιοτικής έρευνας, καθίσταται δύσκολη η επιβεβαίωση της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων, καθώς δεν άπτονται

σε ποσοτικά δεδομένα. Προκειμένου να διασφαλιστεί η εγκυρότητα των ευρημάτων των συνεντεύξεων, οι συνεντευξιαζόμενοι παρουσίασαν εργασιακά έγγραφα από το εξωτερικό, ώστε να επιβεβαιώσουν ότι όντως έχουν εργαστεί στο εξωτερικό και έχουν σχηματίσει μια εικόνα για τους ξένους εργοδότες. Επιπλέον, επιβεβαιώθηκε ο επαναπατρισμός τους και η εργασία τους σε ελληνικές επιχειρήσεις. Αναφορικά με την αξιοπιστία των συνεντεύξεων, αφού έγινε η απομαγνητοφώνηση και η καταγραφή των συζητήσεων, οι συνεντεύξεις στάλθηκαν στους συμμετέχοντες, ώστε να επισημάνουν με την σειρά τους τυχόν επιπλέον σχόλια ή επισημάνσεις, αλλά και να επιβεβαιώσουν την αξιοπιστία των περιγραφών πριν την τελική δημοσίευση αυτών.

5.3.4 Πρωτόκολλο συνέντευξης

Στα πλαίσια της ημι-δομημένης συνέντευξης, κρίνεται αναγκαία η δημιουργία ενός πρωτοκόλλου συνέντευξης, το οποίο θα λειτουργήσει ως οδηγός κατά την διάρκεια της συζήτησης καθοδηγώντας τους συνομιλητές σε συγκεκριμένες θεματολογίες (Σταλίκας, 2005). Στην παρούσα έρευνα ο οδηγός της ημι-δομημένης συνέντευξης που δημιουργήθηκε απαρτίζεται από 24 ερωτήσεις, οι οποίες αποτυπώνονται στον Πίνακα 1. Οι συνεντεύξεις, οι οποίες βασίστηκαν σε αυτόν τον οδηγό παρουσιάζονται ενδελεχώς στο επόμενο κεφάλαιο.

Πίνακας 1: Οδηγός συνεντεύξεων

A/A	Ερωτήσεις
Δημογραφικά στοιχεία	Ηλικία, Φύλο, Εκπαίδευση, Τόπος διαμονής και εργασίας, Κλάδος απασχόλησης, Οικογενειακή κατάσταση, Χρόνος παραμονής στο εξωτερικό
1	Πόσο σημαντικό θεωρείτε ότι είναι για μια ελληνική επιχείρηση να παρουσιάζει ανεπτυγμένα χαρακτηριστικά Employer Branding (Καλό εργασιακό περιβάλλον, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Work Life Balance, Εκπαίδευση και ανάπτυξη) και γιατί;
2	Τι θεωρείτε ότι καθιστά μια ελληνική επιχείρηση ελκυστική στους υποψηφίους; (Υψηλός μισθός, έξτρα παροχές, καλό εργασιακό κλίμα, ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, δυνατότητες εξέλιξης, προσφορά έμμισθης εκπαίδευσης, το κύρος και η φήμη που έχει η εταιρεία στην αγορά, το μέγεθος της επιχείρησης).
3	Πιστεύετε ότι είναι σημαντικό για μια ελληνική επιχείρησή να έχει διαφημιστική καμπάνια στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης; Αν ναι, γιατί;

4	Τι ρόλο παίζει για εσάς η από στόμα σε στόμα διαφήμιση μιας ελληνικής εταιρείας ως κατάλληλος εργοδότης; Αν δηλαδή κάποιος φίλος σας σάς έλεγε πόσο καλή είναι η ελληνική επιχείρηση στην οποία εργάζεται και υπήρχε ανοιχτή θέση που σας ενδιέφερε, θα σκεφτόσασταν να εργαστείτε για αυτήν την εταιρεία;
5	Όσο ζούσατε στο εξωτερικό και ψάχνατε για εργασία στην Ελλάδα, σας κέντριζε το ενδιαφέρον η παρουσίαση μιας ελληνικής επιχείρησης με ισχυρό Employer Branding;
6	Έχετε λογαριασμούς στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης; Αν ναι, ποια χρησιμοποιείτε ;
7	Πόσο σημαντικό ρόλο πιστεύετε ότι παίζει η καλή εικόνα ενός Έλληνα εργοδότη στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης;
8	Χρησιμοποιήσατε τα social media για να βρείτε δουλειά στην Ελλάδα; Αν ναι, ποια κοινωνικά μέσα χρησιμοποιήσατε, γιατί και σε τι βαθμό συχνότητας τα χρησιμοποιούσατε;
9	Ελέγχατε την εταιρική ιστοσελίδα και τους λογαριασμούς ελληνικών επιχειρήσεων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης κατά την αναζήτηση εργασίας σας; Πόσο σημαντική είναι η εικόνα τους για εσάς;
10	Σε τι βαθμό σας επηρέασε το Brain Drain; Τι επιπτώσεις επέφερε στη ζωή σας;
11	Σε τι βαθμό σας επηρέασαν οι παρακάτω εγχώριοι παράγοντες ώστε να μεταναστεύσετε στο εξωτερικό (Ασταθές οικονομικό περιβάλλον, Χαμηλός μισθός, Έλλειψη ευκαιριών και εξέλιξης, Αδυναμία παροχής κατάλληλης εκπαίδευσης, Διαφθορά πολιτικού περιβάλλοντος, Κακές συνθήκες εργασίας, Αδυναμία εύρεσης εργασίας);
12	Σε τι βαθμό σας επηρέασαν οι παρακάτω εξωτερικοί παράγοντες ώστε να μεταναστεύσετε στο εξωτερικό; Σταθερό οικονομικό περιβάλλον, Υψηλότερος μισθός, Ευκαιρίες ανέλιξης, Δυνατότητες εκπαίδευσης, Σταθερό πολιτικό περιβάλλον, Καλές συνθήκες εργασίας, Ευκολία εύρεσης κατάλληλης εργασίας
13	Με ποια κριτήρια επιλέξατε την χώρα προορισμού κατά την απόφαση σας για μετανάστευση στο εξωτερικό;
14	Μετανιώσατε για την επιλογή της μετανάστευσής σας στο εξωτερικό;
15	Μετανιώσατε για την επιλογή της επιστροφής σας στην Ελλάδα;
16	Πόσο ευχαριστημένος/η είστε από την εργασιακή σας εμπειρία στην Ελλάδα, αφότου επιστρέψατε;
17	Σε τι βαθμό μπορούν να συμβάλλουν στον επαναπατρισμό των Ελλήνων του εξωτερικού οι ελληνικές επιχειρήσεις αν προσφέρουν τα παρακάτω ειδικά κίνητρα; Υψηλότερες αποδοχές, Έξτρα παροχές με bonus, μαθήματα γυμναστικής, φροντιστήριο γλωσσών, παιδικό σταθμό, καύσιμα, γεύματα, Πακέτο εξόδων μετεγκατάστασης, Δυνατότητες εκπαίδευσης και εξέλιξη, Υβριδικό μοντέλο εργασίας (τηλεργασία/λίγες μέρες στο γραφείο)

18	Σε ποιο βαθμό επηρέασαν την επιθυμία σας για επαναπατρισμό οι παρακάτω παράγοντες; (Πολιτική σταθερότητα στην Ελλάδα, Οικονομική σταθερότητα στην Ελλάδα, Ευκαιρίες εξέλιξης στην Ελλάδα, Ευκαιρίες εκπαίδευσης στην Ελλάδα, Συνθήκες εργασίας στην Ελλάδα, Συνθήκες διαβίωσης στην Ελλάδα, Οικογένεια και φίλοι, Οικονομικές απολαβές, Συναισθηματικοί λόγοι, Άλλο)
19	Για ποιους λόγους επιστρέψατε στην Ελλάδα;
20	Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες θεωρείτε ότι ήταν ανασταλτικοί για την παραμονή σας στο εξωτερικό; Κακή ποιότητα ζωής, Υψηλό κόστος διαβίωσης, Δυσκολία ένταξης στο κοινωνικό περιβάλλον (νοοτροπία), Διαφορετικές κλιματικές συνθήκες, Γλωσσικές δυσκολίες, Άλλο)
21	Θεωρείτε ότι σήμερα στην Ελλάδα δίνονται κίνητρα για να επιστρέψουν πίσω τα άτομα της ξενιτιάς;
22	Τι πιστεύετε ότι πρέπει να κάνουν οι ελληνικές επιχειρήσεις για να επιστρέψουν στην Ελλάδα οι Έλληνες που έφυγαν τα προηγούμενα χρόνια;
23	Τι πιστεύετε ότι πρέπει να κάνει το ελληνικό κράτος για να επιστρέψουν στην Ελλάδα οι Έλληνες που έφυγαν τα προηγούμενα χρόνια;
24	Πόσο πιθανό θεωρείτε ότι το Brain Drain (μετανάστευση στελεχών στο εξωτερικό) μπορεί να μετατραπεί σε Brain Gain (προσέλκυση στελεχών από το εξωτερικό) για την Ελλάδα;

5.4 Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας, όπως αναλύθηκε παραπάνω, η έρευνα αποτελείται από πρωτογενή δεδομένα, τα οποία συλλέχθηκαν τόσο με την χρήση του ερωτηματολογίου, όσο και των ημι-δομημένων συνεντεύξεων. Φυσικά και στα δυο εργαλεία υπάρχουν θετικά και αρνητικά στοιχεία, ωστόσο με βάση την βιβλιογραφία καθίστανται δυο αποδεκτοί τρόποι συλλογής πληροφοριών. Επιπλέον, το SurveyMonkey που είναι το ηλεκτρονικό μέσο της άντλησης των δεδομένων του ερωτηματολογίου, είναι παγκοσμίως γνωστό και το χρησιμοποιούν ακόμη και μεγάλες εταιρείες ερευνών. Συνεπώς πρόκειται για ένα αξιόπιστο μέσο. Παράλληλα, στις συνεντεύξεις προσδίδεται μεγαλύτερη αξιοπιστία στην ορθότητα των απαντήσεων των συνεντευξιαζόμενων λόγω των προσωπικών σχέσεών τους με την ερευνήτρια. Τέλος, και στα δυο εργαλεία δημιουργήθηκαν στοχευμένες ερωτήσεις πολλαπλών θεμάτων και επιπέδων, με σκοπό να αντληθούν περισσότερες πληροφορίες και να προκύψουν περισσότερες συσχετίσεις και πορίσματα με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα. Στο επόμενο κεφάλαιο αποτυπώνονται και αναλύονται τα δεδομένα που συλλέχθηκαν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6:

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΚΑΙ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

6.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει η ανάλυση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν με την χρήση της πρωτογενούς έρευνας. Συγκεκριμένα, στην υποενότητα 6.2 παρουσιάζονται τα δεδομένα των ερωτηματολογίων τα οποία συμπλήρωσαν οι Έλληνες του εξωτερικού, κάνοντας χρήση της περιγραφικής στατιστικής. Στην συνέχεια, θα ακολουθήσει η καταγραφή ορισμένων συνεντεύξεων από Έλληνες που έχουν εργαστεί στο εξωτερικό και επαναπατρίστηκαν και εργάζονται πλέον στην Ελλάδα. Στόχος του κεφαλαίου είναι να αποτυπωθεί ουσιαστικά η ποσοτική και ποιοτική έρευνα που διεξήχθη προκειμένου να απαντηθούν στο τελευταίο κεφάλαιο τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί.

6.2 Ανάλυση των απαντήσεων του ερωτηματολογίου

Το δείγμα του πληθυσμού που απάντησε στο ερωτηματολόγιο ανήλθε στα 184 άτομα. Ωστόσο από αυτά, μόνο οι 146 ολοκλήρωσαν το ερωτηματολόγιο επιτυχώς. Για την ορθότερη ανάλυση των δεδομένων, οι 38 μη ολοκληρωμένες απαντήσεις δεν συμπεριλήφθηκαν στην αποτύπωση των δεδομένων. Παρακάτω παρουσιάζονται τα ευρήματα του ερωτηματολογίου ανά θεματική ενότητα.

1^η Ενότητα: Δημογραφικά χαρακτηριστικά

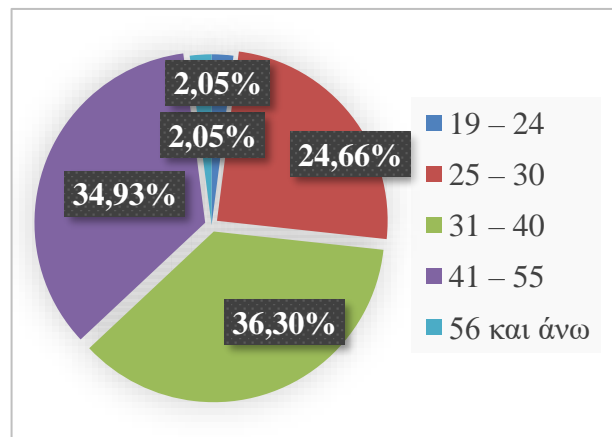
Ξεκινώντας την ανάλυση των αποτελεσμάτων από την χρήση του ερωτηματολογίου, αποτυπώνονται τα δεδομένα της πρώτης ενότητας που αφορούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.

1. Ηλικία:

Στον Πίνακα 2 και στο Διάγραμμα 5 παρουσιάζονται οι συχνότητες και οι σχετικές συχνότητες αναφορικά με την ηλικιακή ομάδα που ανήκει το δείγμα του πληθυσμού της παρούσας έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, από τα 146 άτομα που απάντησαν στο

ερωτηματολόγιο φαίνεται ότι περίπου το 70% του δείγματος είναι άτομα ηλικίας μεταξύ 31 και 55. Ειδικότερα, το 36,30% των ατόμων που απάντησαν είναι 31-40 χρονών, ακολουθεί το ηλικιακό γκρουπ 41-55 με 34,93%, τα άτομα ηλικίας 25-30 αντιπροσωπεύουν το 24,66% του δείγματος, ενώ από τις ηλικίες 19-24 και 56 και άνω το δείγμα είναι πολύ μικρότερο της τάξης του 2,05% αντιστοίχως.

	Συχνότητα	Σχ. Συχνότητα (%)
31 – 40	53	36,30%
41 – 55	51	34,93%
25 – 30	36	24,66%
19 – 24	3	2,05%
56 και άνω	3	2,05%
Σύνολο	146	100,00%



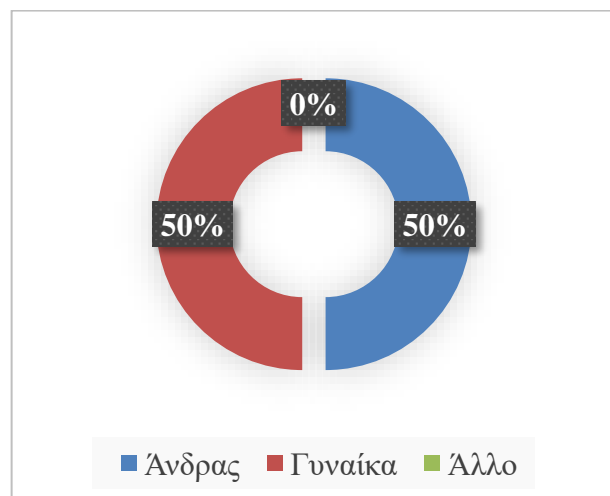
Πίνακας 2: Ηλικία του δείγματος

Διάγραμμα 5: Ηλικία του δείγματος

2. Φύλο:

Στον Πίνακα 3 και στο Διάγραμμα 6 που ακολουθούν αποτυπώνεται το φύλλο των ερωτηθέντων. Το δείγμα της έρευνας είναι απόλυτα χωρισμένο σε άντρες και γυναίκες σε ποσοστό 50% αντιστοίχως, ενώ ως προς την επιλογή του φύλου «Άλλο» δεν το επέλεξε κανείς.

	Συχνότητα	Σχ. Συχνότητα (%)
Άνδρας	73	50,00%
Γυναίκα	73	50,00%
Άλλο	0	0,00%
Σύνολο	146	100,00%



Πίνακας 3: Φύλο του δείγματος

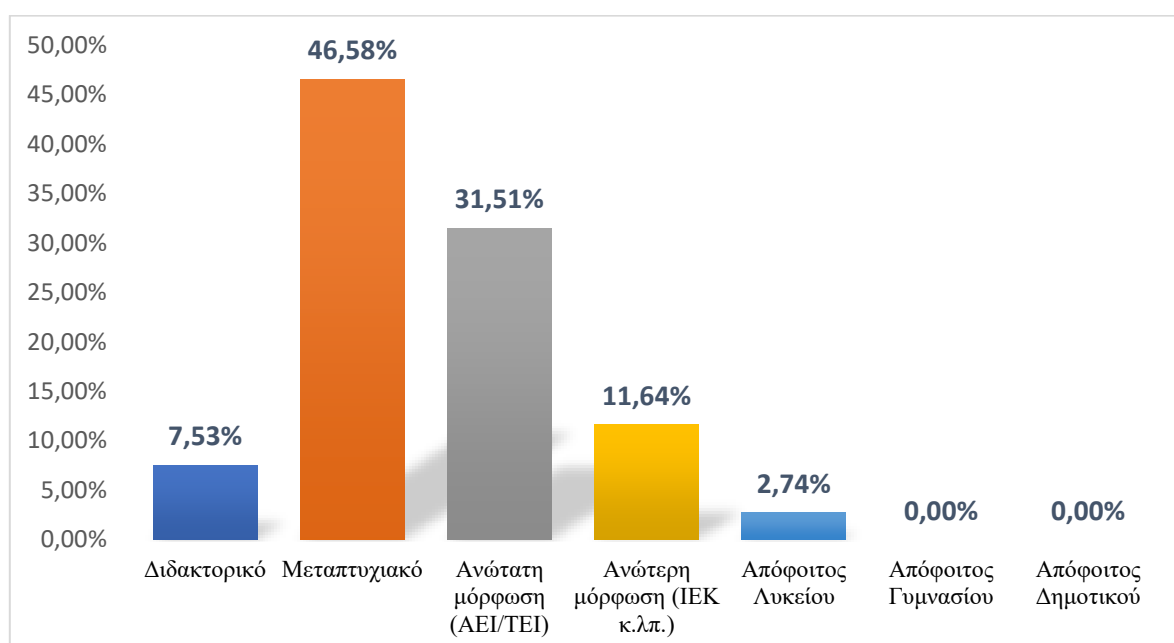
Διάγραμμα 6: Φύλο του δείγματος

3. Εκπαιδευτικό υπόβαθρο:

Όσον αφορά το εκπαιδευτικό υπόβαθρο του δείγματος της έρευνας φαίνεται από τον Πίνακα 4 και από το Διάγραμμα 7, ότι περίπου το 85% πρόκειται για μορφωμένο ανθρώπινο δυναμικό, καθώς η εκπαίδευση του είναι πάνω από την ανώτατη. Αναλυτικότερα, το 46,58% του δείγματος είναι κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, το 31,51% έχει αποφοιτήσει από κάποιο πανεπιστήμιο ΑΕΙ ή ΤΕΙ, ενώ το 7,53% κατέχει διδακτορικό δίπλωμα. Επιπλέον, το 11,64% του δείγματος έχει αποφοιτήσει από ιδρύματα ανώτερης εκπαίδευσης, όπως είναι το ΙΕΚ, και μόνο το 2,74% είναι απόφοιτοι λυκείου, ενώ παράλληλα δεν υπήρξε καμία απάντηση στις επιλογές του απόφοιτου γυμνασίου και δημοτικού.

Πίνακας 4: Εκπαιδευτικό υπόβαθρο του δείγματος

	Συχνότητα	Σχ. Συχνότητα (%)
Μεταπτυχιακό	68	46,58%
Ανώτατη μόρφωση (ΑΕΙ/ΤΕΙ)	46	31,51%
Ανώτερη μόρφωση (ΙΕΚ κ.λπ.)	17	11,64%
Διδακτορικό	11	7,53%
Απόφοιτος Λυκείου	4	2,74%
Απόφοιτος Γυμνασίου	0	0,00%
Απόφοιτος Δημοτικού	0	0,00%
Σύνολο	146	100,00%



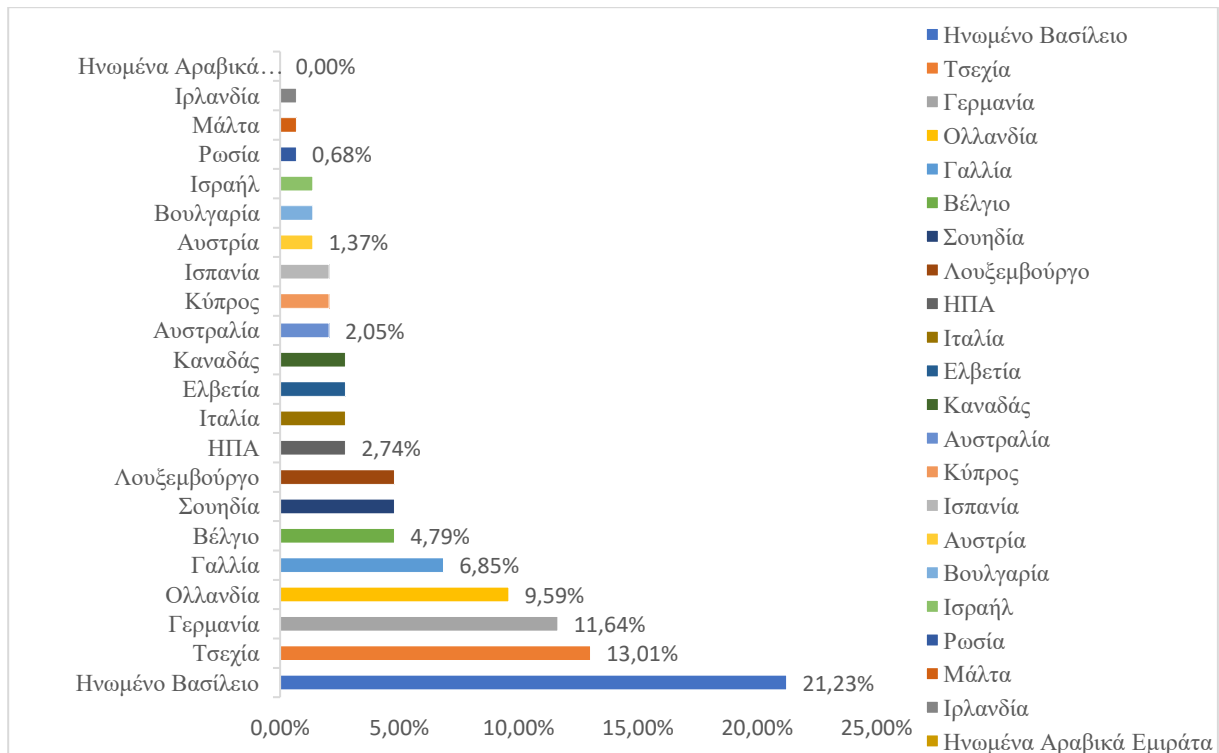
Διάγραμμα 7: Εκπαιδευτικό υπόβαθρο του δείγματος

4. Ποια είναι η χώρα εργασίας σας σήμερα;

Στον Πίνακα 5 και στο Διάγραμμα 8 παρουσιάζονται οι χώρες προέλευσης των ερωτηθέντων. Συνολικά από όλο το δείγμα περίπου το 90% φαίνεται να μένουν αυτή την στιγμή σε κάποια χώρα της Ευρώπης, ενώ περίπου το 5,5% ζει στην Αμερική και σχεδόν 2% ζει στην Ωκεανία και στην Ασία αντίστοιχα. Πιο συγκεκριμένα, το 21,23% του δείγματος απάντησε ότι μένει στο Ηνωμένο Βασίλειο, το 13,01% στην Τσεχία, το 11,64% στην Γερμανία, το 9,59% στην Ολλανδία και το 6,85% στη Γαλλία. Κάτω από το 5% των ερωτηθέντων μένουν στο Βέλγιο, την Σουηδία και το Λουξεμβούργο, ενώ κάτω από το 3% ζουν στις ΗΠΑ, στην Ιταλία, στην Ελβετία, στον Καναδά, στην Αυστραλία, στην Κύπρο, στην Ισπανία, στην Αυστρία, στην Βουλγαρία και το Ισραήλ. Τέλος, λιγότερο από 1% ζουν στην Ρωσία, στην Μάλτα και στην Ιρλανδία, ενώ δεν υπήρξε δείγμα από τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα.

Πίνακας 5: Ποια είναι η χώρα εργασίας σας σήμερα;

	Συχνότητα	Σχ. Συχνότητα (%)
Ηνωμένο Βασίλειο	31	21,23%
Τσεχία	19	13,01%
Γερμανία	17	11,64%
Ολλανδία	14	9,59%
Γαλλία	10	6,85%
Βέλγιο	7	4,79%
Σουηδία	7	4,79%
Λουξεμβούργο	7	4,79%
ΗΠΑ	4	2,74%
Ιταλία	4	2,74%
Ελβετία	4	2,74%
Καναδάς	4	2,74%
Αυστραλία	3	2,05%
Κύπρος	3	2,05%
Ισπανία	3	2,05%
Αυστρία	2	1,37%
Βουλγαρία	2	1,37%
Ισραήλ	2	1,37%
Ρωσία	1	0,68%
Μάλτα	1	0,68%
Ιρλανδία	1	0,68%
Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα	0	0,00%
Σύνολο	146	100,00%



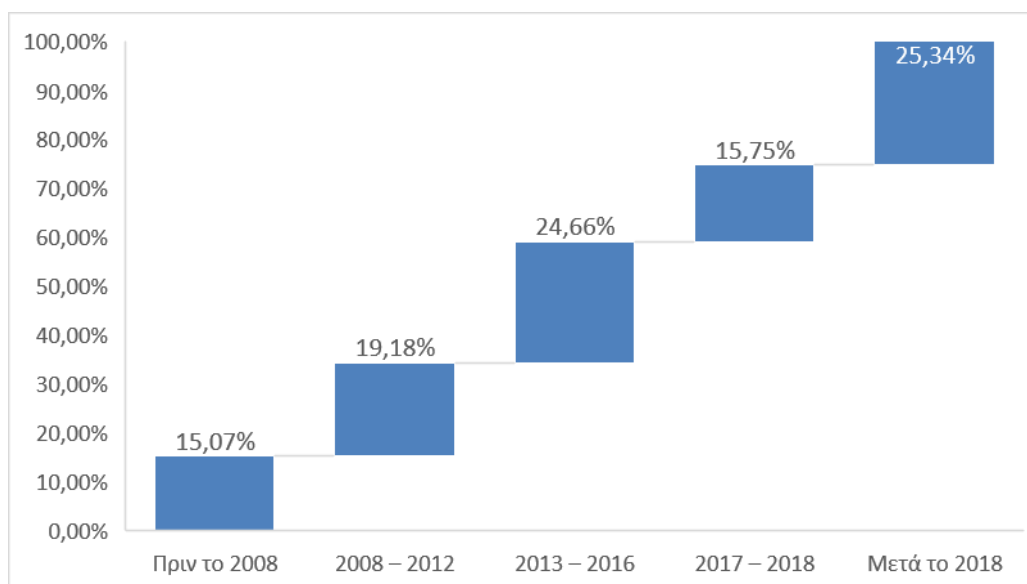
Διάγραμμα 8: Ποια είναι η χώρα εργασίας σας σήμερα;

5. Πότε μεταναστεύσατε από την Ελλάδα;

Προχωρώντας την ανάλυση, ο Πίνακας 6 και το Διάγραμμα 9 παρουσιάζουν τις περιόδους που μετανάστευσαν οι ερωτηθέντες του δείγματος. Αναλυτικότερα, φαίνεται ότι στην περίοδο που ξέσπασε η οικονομική κρίση στην Ελλάδα από το 2008 έως το 2018 μετανάστευσε στο εξωτερικό σχεδόν το 60% του δείγματος, ενώ το 15,07% είχε φύγει νωρίτερα. Σημαντικό είναι και το γεγονός ότι το 25,34% των ερωτηθέντων έφυγε από την χώρα μετά το 2018.

Πίνακας 6: Πότε μεταναστεύσατε από την Ελλάδα;

	Συχνότητα	Σχ. Συχνότητα (%)
Μετά το 2018	37	25,34%
2013 – 2016	36	24,66%
2008 – 2012	28	19,18%
2017 – 2018	23	15,75%
Πριν το 2008	22	15,07%
Σύνολο	146	100,00%



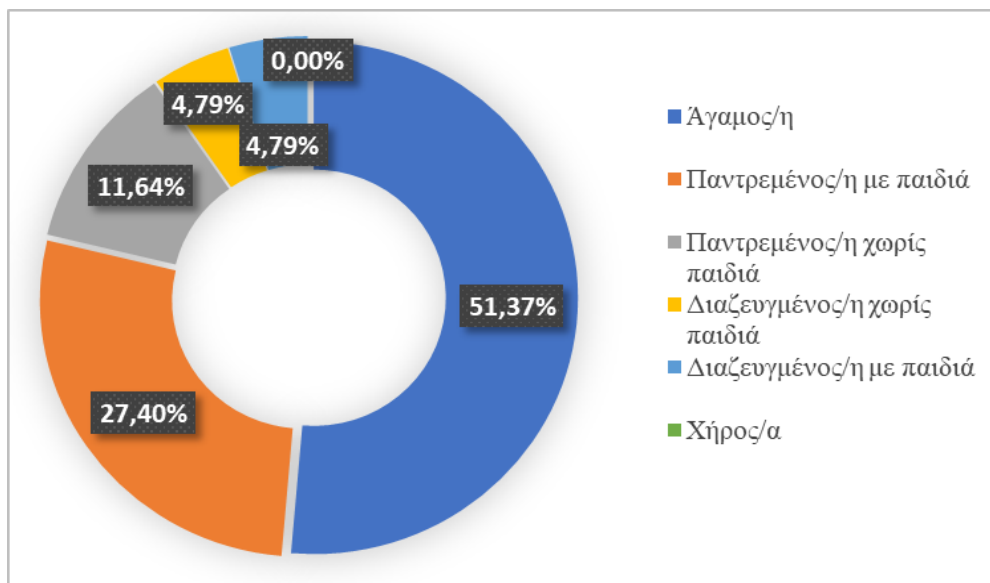
Διάγραμμα 9: Πότε μεταναστεύσατε από την Ελλάδα;

6. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση αυτή την στιγμή;

Σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση των ατόμων που απαντήσανε στο ερωτηματολόγιο, προκύπτει ότι περίπου το 50% του δείγματος δεν έχουν παντρευτεί, ενώ το 27,40% έχει παντρευτεί και έχει κάνει οικογένεια και το 11,64% είναι σε γάμο χωρίς παιδιά. Περίπου 5% από το δείγμα είναι χωρισμένοι είτε με παιδιά είτε χωρίς, ενώ δεν υπήρξε κάποιος που να έχει χηρέψει. Τα αντίστοιχα αριθμητικά δεδομένα αποτυπώνονται στον Πίνακα 7 και στο διάγραμμα 10.

Πίνακας 7: Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση αυτή την στιγμή;

	Συχνότητα	Σχ. Συχνότητα (%)
Άγαμος/η	75	51,37%
Παντρεμένος/η με παιδιά	40	27,40%
Παντρεμένος/η χωρίς παιδιά	17	11,64%
Διαζευγμένος/η χωρίς παιδιά	7	4,79%
Διαζευγμένος/η με παιδιά	7	4,79%
Χήρος/α	0	0,00%
Σύνολο	146	100,00%



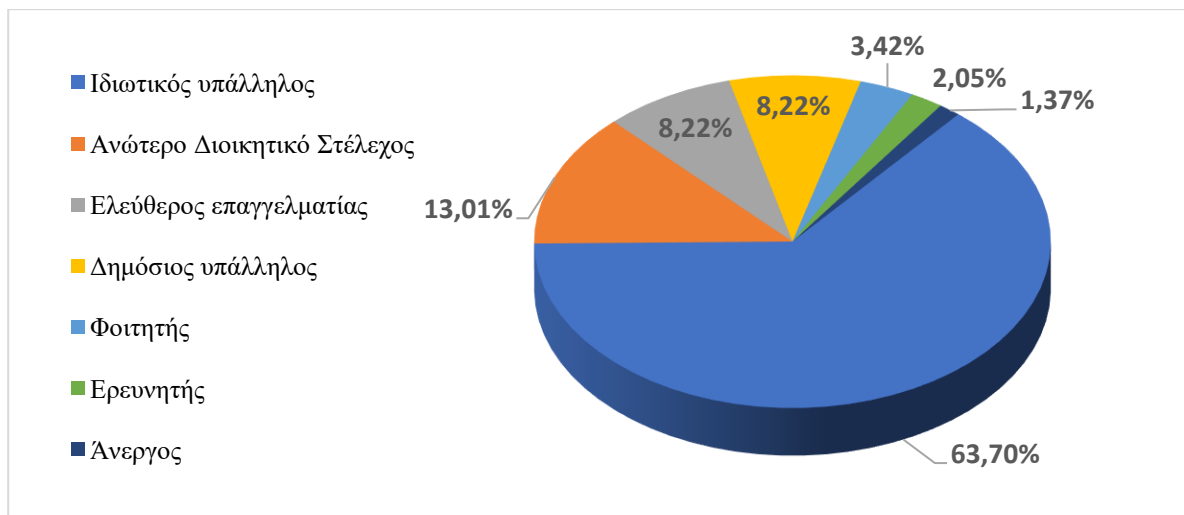
Διάγραμμα 10: Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση αυτή την στιγμή;

7. Ποιο είναι το είδος της απασχόλησής σας αυτή την στιγμή στο εξωτερικό;

Από το δείγμα της έρευνας, όπως φαίνεται στον Πίνακα 8 και στο Διάγραμμα 11, το 63,70% είναι ιδιωτικοί υπάλληλοι, το 13,01% είναι ανώτερα διοικητικά στελέχη και το 8,22% είναι ελεύθεροι και δημόσιοι υπάλληλοι. Κάτω από 4% είναι φοιτητές, άνεργοι, ενώ στην απάντηση «Άλλο» προέκυψε πως το 2% είναι ερευνητές πανεπιστημίων.

Πίνακας 8: Ποιο είναι το είδος της απασχόλησής σας αυτή την στιγμή στο εξωτερικό;

	Συχνότητα	Σχ. Συχνότητα (%)
Ιδιωτικός υπάλληλος	93	63,70%
Ανώτερο Διοικητικό Στέλεχος	19	13,01%
Ελεύθερος επαγγελματίας	12	8,22%
Δημόσιος υπάλληλος	12	8,22%
Φοιτητής	5	3,42%
Ερευνητής	3	2,05%
Άνεργος	2	1,37%
Σύνολο	146	100,00%



Διάγραμμα 11: Ποιο είναι το είδος της απασχόλησής σας αυτή την στιγμή στο εξωτερικό;

8. Σε τι κλάδο απασχολείστε την δεδομένη στιγμή στο εξωτερικό;

Το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος φαίνεται να δουλεύει στον τομέα της πληροφορικής σε ποσοστό 28,08%, ενώ ακολουθεί το εμπόριο στο 10,96%, ο κλάδος της υγείας και της εκπαίδευσης ανήλθε στο 8,90% και ακολουθούν ο τραπεζικός τομέας με 6,16% και η βιομηχανία με 5,48%. Κάτω από 5% βρίσκονται η εστίαση, οι τηλεπικοινωνίες, ο τουρισμός, ο κατασκευαστικός κλάδος και κάποιοι άλλοι κλάδοι, όπως προέκυψαν από την απάντηση «Άλλο» και αποτυπώνονται στον Πίνακα 9 και στο Διάγραμμα 12.

Πίνακας 9: Σε τι κλάδο απασχολείστε την δεδομένη στιγμή στο εξωτερικό;

	Συχνότητα	Σχ. Συχνότητα(%)
Πληροφορική	41	28,08%
Εμπόριο B2B/B2C	16	10,96%
Υγεία	13	8,90%
Εκπαίδευση	13	8,90%
Χρηματοπιστωτικό/τραπεζικό τομέα	9	6,16%
Βιομηχανία	8	5,48%
Εστίαση	7	4,79%
Συμβουλευτική εταιρεία	7	4,79%
Τηλεπικοινωνίες	5	3,42%
Τουρισμός	4	2,74%
Ευρωπαϊκά Προγράμματα	4	2,74%
Κατασκευαστική	4	2,74%
HR & Marketing	3	2,05%
Αερομεταφορές	3	2,05%
Διαχείριση ακινήτων	2	1,37%
Οικονομικά	1	0,68%
Μη κερδοσκοπικό	1	0,68%
Δικηγορική	1	0,68%
Μόδα	1	0,68%

Πολιτισμός	1	0,68%
Ψυχαγωγία	1	0,68%
Ασφάλεια	1	0,68%
Μεταποίηση	0	0,00%
Σύνολο	146	100,00%



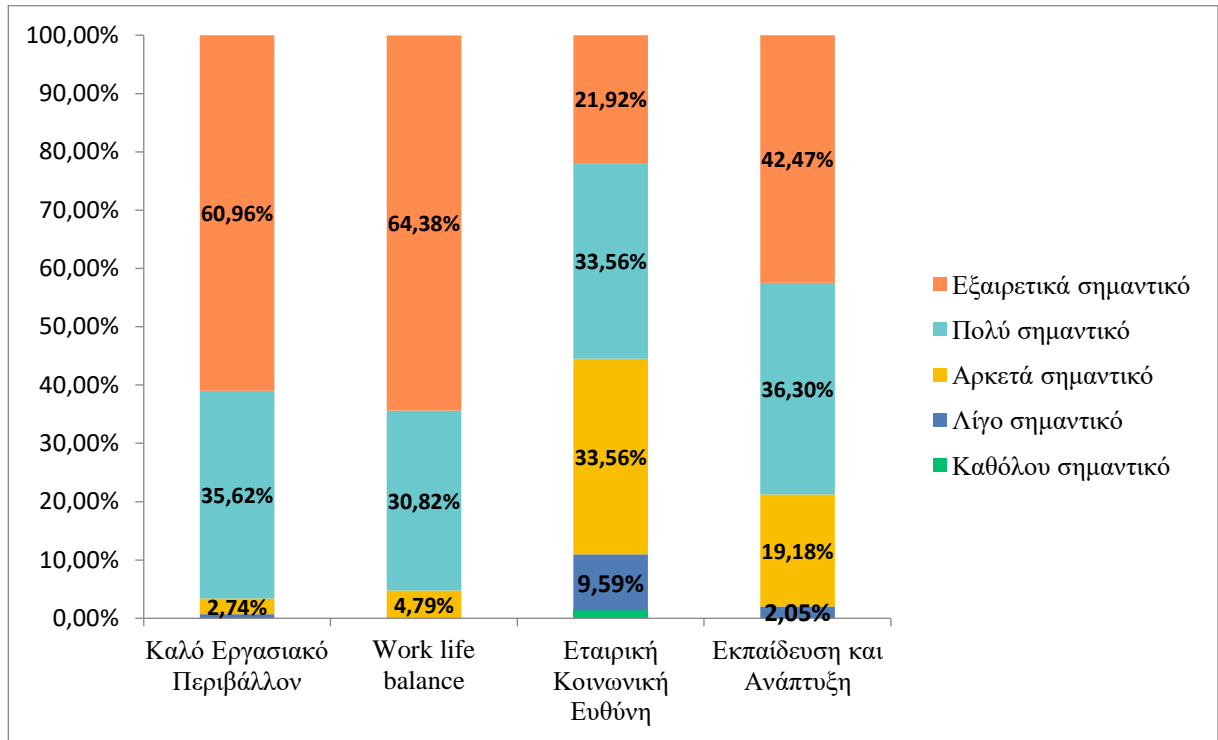
Διάγραμμα 12: Σε τι κλάδο απασχολείστε την δεδομένη στιγμή στο εξωτερικό;

2^η Ενότητα: Employer Branding

9. Αν μια επιχείρηση στην Ελλάδα παρουσιάζει τα κάτωθι χαρακτηριστικά Employer Branding, παρακαλώ σημειώστε πόσο σημαντικά είναι αυτά για εσάς στα πλαίσια επιλογής εργοδότη (μια επιλογή ανά γραμμή).

Στον παρακάτω Πίνακα 10 και στο Διάγραμμα 13 αποτυπώνεται η σημαντικότητα που έχουν οι πυλώνες του Employer Branding για τους ερωτηθέντες. Πιο συγκεκριμένα, διαφαίνεται ότι μεταξύ του Καλού Εργασιακού Περιβάλλοντος, του Work Life Balance, της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης, αυτό που είναι εξαιρετικά σημαντικό για τους Έλληνες του εξωτερικού σε ποσοστό 64,38% είναι η ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής και ακολουθεί το καλό εργασιακό περιβάλλον με 60,96%. Επίσης, σχετικά με την εκπαίδευση και την ανάπτυξη, το 42,47% του δείγματος απάντησε ότι είναι εξαιρετικά σημαντικό, ενώ αρκετά έως πολύ σημαντική σε ποσοστό 33,56%

αντιστοίχως απαντήσαν ότι είναι η εταιρική κοινωνική ευθύνη. Τα παραπάνω ερευνητικά αποτελέσματα επιβεβαιώνονται και από τον Πίνακα 11 και το Διάγραμμα 14 όπου παρουσιάζονται οι μέσοι όροι των απαντήσεων με το Work Life Balance να έρχεται πρώτο με μέσο όρο 4,60, δεύτερο έρχεται το καλό εργασιακό περιβάλλον με 4,57, τρίτο η εκπαίδευση και ανάπτυξη με 4,19 και τελευταία η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη με 3,65.



Διάγραμμα 13: Αν μια επιχείρηση στην Ελλάδα παρουσιάζει τα κάτωθι χαρακτηριστικά Employer Branding, παρακαλώ σημειώστε πόσο σημαντικά είναι αυτά για εσάς στα πλαίσια επιλογής εργοδότη (μια επιλογή ανά γραμμή).

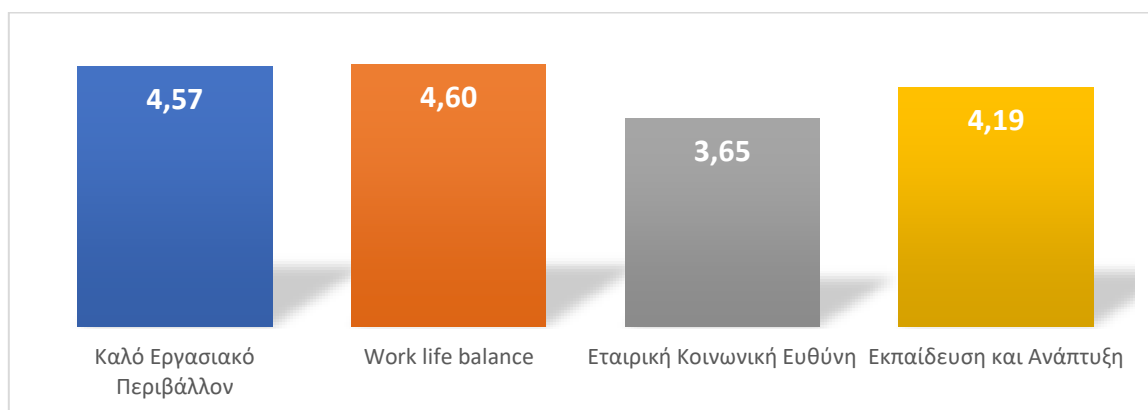
Πίνακας 10: Αν μια επιχείρηση στην Ελλάδα παρουσιάζει τα κάτωθι χαρακτηριστικά Employer Branding, παρακαλώ σημειώστε πόσο σημαντικά είναι αυτά για εσάς στα πλαίσια επιλογής εργοδότη (μια επιλογή ανά γραμμή).

	Καθόλου σημαντικό		Λίγο σημαντικό		Αρκετά σημαντικό		Πολύ σημαντικό		Εξαιρετικά σημαντικό		Σύνολο	
	Συχ.	Σχ. Σ(%)	Συχ.	Σχ. Σ(%)	Συχ.	Σχ. Σ(%)	Συχ.	Σχ. Σ(%)	Συχ.	Σχ. Σ(%)	Συχ.	Σχ. Σ(%)
Καλό Εργ. Περιβ.	0	0,00%	1	0,68%	4	2,74%	52	35,62%	89	60,96%	146	100,00%
Work life balance	0	0,00%	0	0,00%	7	4,79%	45	30,82%	94	64,38%	146	100,00%
Εταιρ.	2	1,37%	14	9,59%	49	33,56%	49	33,56%	32	21,92%	146	100,00%

Κοιν. Ευθ.												
Εκπ. και Ανάπτ.	0	0,00%	3	2,05%	28	19,18%	53	36,30%	62	42,47%	146	100,00%

Πίνακας 11: Αν μια επιχείρηση στην Ελλάδα παρουσιάζει τα κάτωθι χαρακτηριστικά Employer Branding, παρακαλώ σημειώστε πόσο σημαντικά είναι αυτά για εσάς στα πλαίσια επιλογής εργοδότη (μια επιλογή ανά γραμμή). – Μέσος όρος απαντήσεων

	Καθόλου σημ.	Λίγο σημ.	Αρκετά σημ.	Πολύ σημ.	Εξαιρετικά σημ.	Σύνολο βαθμολογίας	Μ.Ο.
Βαρύτητες	1	2	3	4	5		
Καλό Εργ. Περιβ.	0	1	4	52	89	667	4,57
Work life balance	0	0	7	45	94	671	4,60
Εταιρ. Κοιν. Ευθ.	2	14	49	49	32	533	3,65
Εκπ. και Ανάπτ.	0	3	28	53	62	612	4,19



Διάγραμμα 14: Αν μια επιχείρηση στην Ελλάδα παρουσιάζει τα κάτωθι χαρακτηριστικά Employer Branding, παρακαλώ σημειώστε πόσο σημαντικά είναι αυτά για εσάς στα πλαίσια επιλογής εργοδότη (μια επιλογή ανά γραμμή). – Μέσος όρος απαντήσεων

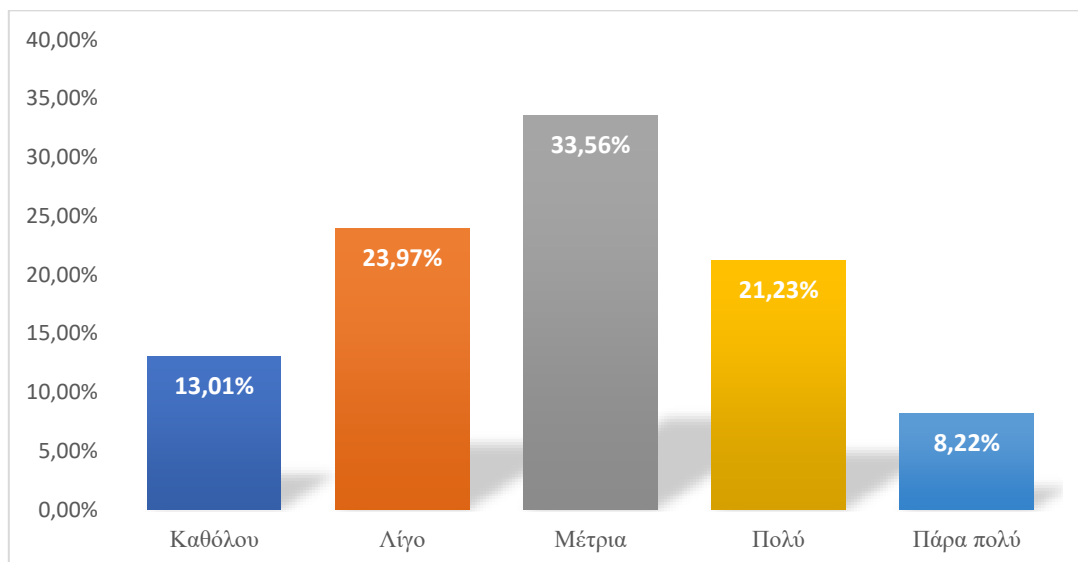
10. Πόσο σημαντική είναι για εσάς η προβολή και διαφημιστική καμπάνια μιας ελληνικής εταιρείας στα μέσα μαζικής ενημέρωσης στα πλαίσια επιλογής εργοδότη;

Για τους ερωτώμενους η διαφημιστική προβολή μιας εταιρείας στα πλαίσια επιλογής εργοδότη φαίνεται να είναι μέτριας σημαντικότητας σε ποσοστό 33,56%, σύμφωνα με τον Πίνακα 12 και το Διάγραμμα 15. Επιπλέον, το 23,97% απάντησε πως είναι μικρής σημαντικότητας, ενώ το 13,01% δεν τους ενδιαφέρει καθόλου. Από την άλλη πλευρά, υπάρχει ένα 21,23% του δείγματος για τους οποίους παίζει πολύ σημαντικό ρόλο η

διαφημιστική προβολή και ένα 8,22% για τους οποίους είναι πάρα πολύ σημαντική η διαφήμιση στα πλαίσια επιλογής εργοδότη.

Πίνακας 12: Πόσο σημαντική είναι για εσάς η προβολή και διαφημιστική καμπάνια μιας ελληνικής εταιρείας στα μέσα μαζικής ενημέρωσης στα πλαίσια επιλογής εργοδότη;

	Συχνότητα	Σχ. Συχνότητα (%)
Καθόλου	19	13,01%
Λίγο	35	23,97%
Μέτρια	49	33,56%
Πολύ	31	21,23%
Πάρα πολύ	12	8,22%
Σύνολο	146	100,00%



Διάγραμμα 15: Πόσο σημαντική είναι για εσάς η προβολή και διαφημιστική καμπάνια μιας ελληνικής εταιρείας στα μέσα μαζικής ενημέρωσης στα πλαίσια επιλογής εργοδότη;

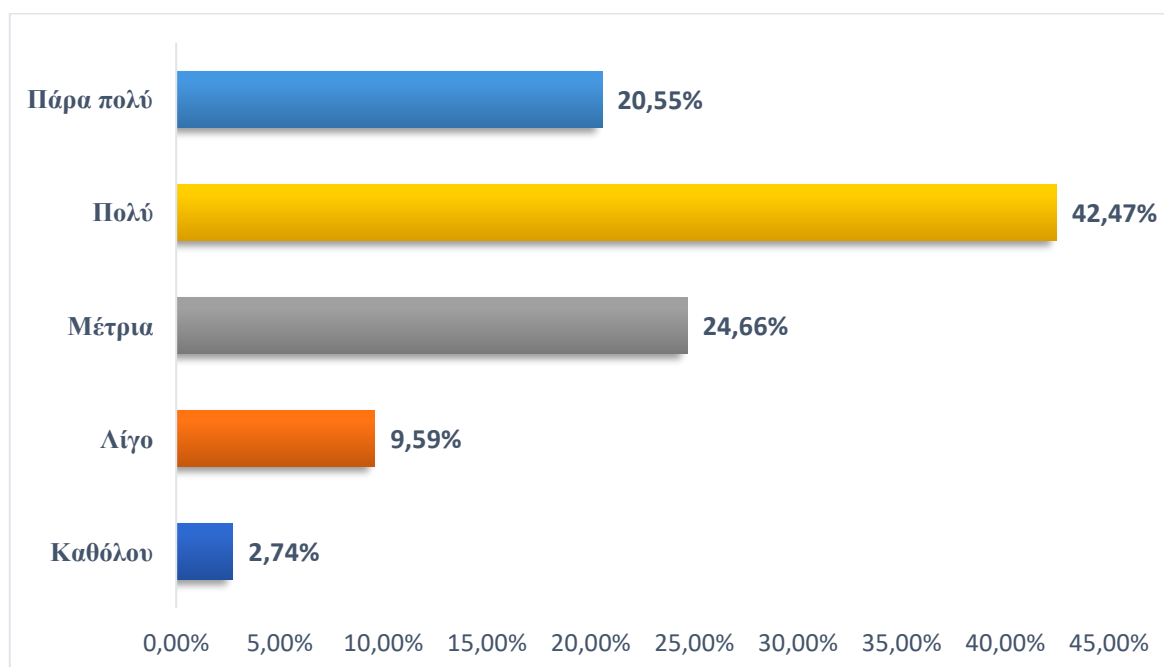
11. Πόσο σημαντική είναι για εσάς η εικόνα της εταιρικής σελίδας μιας ελληνικής εταιρείας στα πλαίσια επιλογής εργοδότη;

Φαίνεται πως για το δείγμα της έρευνας, η εταιρική ιστοσελίδα είναι πολύ σημαντική για την επιλογή ενός εργοδότη σε ποσοστό 42,47%. Επιπλέον, υπάρχει ένα ποσοστό της τάξης του 20,55% που θεωρεί ότι η ύπαρξη εταιρικής ιστοσελίδας είναι πάρα πολύ σημαντική, ενώ το 24,66% την θεωρεί μέτριας σημαντικότητας. Τέλος, το 9,59% του δείγματος πιστεύει ότι

είναι μικρής σημαντικότητας και ένα 2,74% δεν βρίσκει καμία σημαντικότητα. Τα σχετικά δεδομένα αποτυπώνονται στον Πίνακα 13 και στο Διάγραμμα 16.

Πίνακας 13: Πόσο σημαντική είναι για εσάς η εικόνα της εταιρικής σελίδας μιας ελληνικής εταιρείας στα πλαίσια επιλογής εργοδότη;

	Συχνότητα	Σχ. Συχνότητα (%)
Καθόλου	4	2,74%
Λίγο	14	9,59%
Μέτρια	36	24,66%
Πολύ	62	42,47%
Πάρα πολύ	30	20,55%
Σύνολο	146	100,00%



Διάγραμμα 16: Πόσο σημαντική είναι για εσάς η εικόνα της εταιρικής σελίδας μιας ελληνικής εταιρείας στα πλαίσια επιλογής εργοδότη;

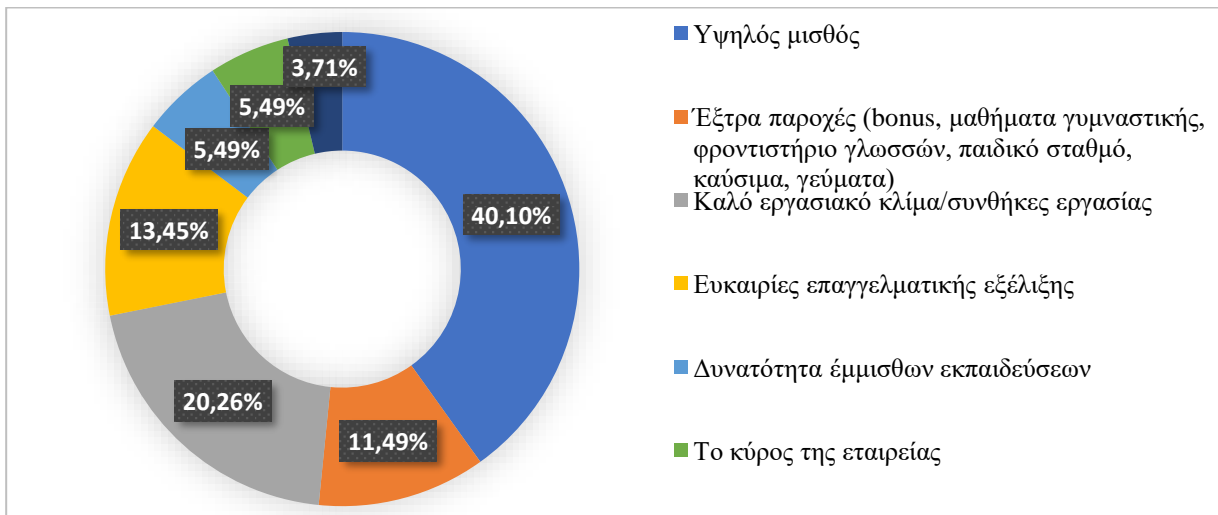
12. Τι πιστεύετε ότι κάνει μια επιχείρηση – εργοδότη στην Ελλάδα ελκυστικό; Αποδώστε τα ανάλογα ποσοστά (μόνο αριθμό) στις προτιμήσεις σας, ώστε να αθροίζονται συνολικά 100%).

Σύμφωνα με τις απαντήσεις του δείγματος, από τον Πίνακα 14 και το Διάγραμμα 17 προκύπτει ότι αυτό που κάνει μια ελληνική επιχείρηση ελκυστική για τους Έλληνες του εξωτερικού είναι ο υψηλός μισθός σε ποσοστό 40,10%, ενώ ακολουθεί το καλό εργασιακό περιβάλλον με 20,26% και οι ευκαιρίες ανέλιξης με 13,45%. Οι έξτρα παροχές ανήλθαν στο 11,49%, ενώ οι έμμισθες εκπαιδεύσεις, το κύρος και το μέγεθος της εταιρείας δεν φαίνεται

να συμβάλλουν στην ελκυστικότητα μιας επιχείρησης καθώς έλαβαν πολύ μικρότερη βαθμολογία κάτω του 6%.

Πίνακας 14: Τι πιστεύετε ότι κάνει μια επιχείρηση – εργοδότη στην Ελλάδα ελκυστικό; Αποδώστε τα ανάλογα ποσοστά (μόνο αριθμό) στις προτιμήσεις σας, ώστε να αθροίζονται συνολικά 100%)

	Συχνότητα	Σχ. Συχνότητα (%)
Υψηλός μισθός	5855	40,10%
Καλό εργασιακό κλίμα/συνθήκες εργασίας	2958	20,26%
Ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης	1964	13,45%
Έξτρα παροχές (bonus, μαθήματα γυμναστικής, φροντιστήριο γλωσσών, παιδικό σταθμό, καύσιμα, γεύματα)	1677	11,49%
Δυνατότητα έμμισθων εκπαιδεύσεων	802	5,49%
Το κύρος της εταιρείας	802	5,49%
Το μέγεθος της εταιρείας	542	3,71%
Σύνολο	14600	100,00%



Διάγραμμα 17: Τι πιστεύετε ότι κάνει μια επιχείρηση – εργοδότη στην Ελλάδα ελκυστικό; Αποδώστε τα ανάλογα ποσοστά (μόνο αριθμό) στις προτιμήσεις σας, ώστε να αθροίζονται συνολικά 100%)

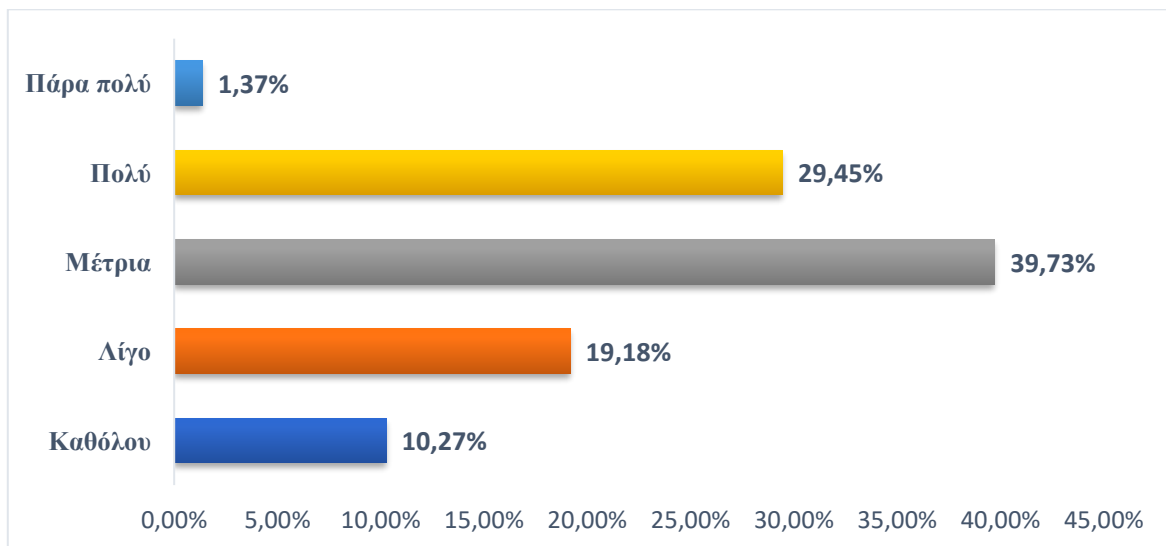
13. Αν δικό σας άτομο που εργάζεται στην Ελλάδα σάς έλεγε καλά λόγια για την επιχείρηση στην οποία εργάζεται και σάς πρότεινε να εργαστείτε για αυτή, σε τι βαθμό θα επηρέαζε η άποψή του την απόφασή σας για τον επαναπατρισμό σας;

Από τον Πίνακα 15 και το Διάγραμμα 18 φαίνεται πως η από στόμα σε στόμα διαφήμιση μιας ελληνικής επιχείρησης επηρεάζει σε μέτριο βαθμό την απόφαση για επαναπατρισμό και εργασίας στην εκάστοτε ελληνική επιχείρηση με ποσοστό της τάξης του 39,73%. Σημαντικό

είναι ωστόσο ότι το 29,45% του δείγματος απάντησε πως θα επηρεαζόταν πολύ, ενώ το 19,18% και το 10,27% απάντησαν από λίγο έως καθόλου αντιστοίχως. Επίσης, ένα πολύ μικρό ποσοστό του δείγματος 1,37% απάντησε πως θα επηρεαζόταν πάρα πολύ.

Πίνακας 15: Αν δικό σας άτομο που εργάζεται στην Ελλάδα σας έλεγε καλά λόγια για την επιχείρηση στην οποία εργάζεται και σας πρότεινε να εργαστείτε για αυτή, σε τι βαθμό θα επηρέαζε η άποψή του την απόφασή σας για τον επαναπατρισμό σας;

	Συχνότητα	Σχ. Συχνότητα (%)
Καθόλου	15	10,27%
Λίγο	28	19,18%
Μέτρια	58	39,73%
Πολύ	43	29,45%
Πάρα πολύ	2	1,37%
Σύνολο	146	100,00%



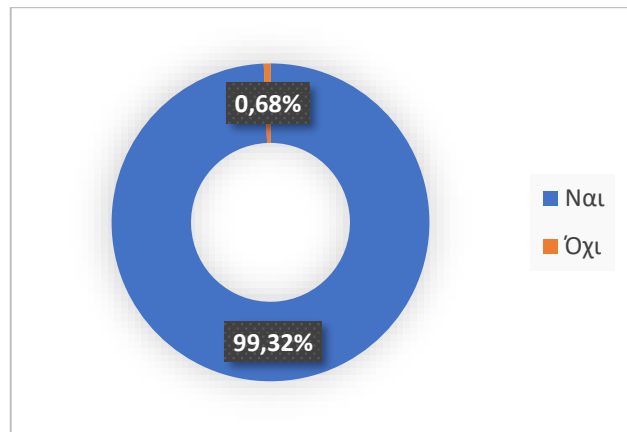
Διάγραμμα 18: Αν δικό σας άτομο που εργάζεται στην Ελλάδα σας έλεγε καλά λόγια για την επιχείρηση στην οποία εργάζεται και σας πρότεινε να εργαστείτε για αυτή, σε τι βαθμό θα επηρέαζε η άποψή του την απόφασή σας για τον επαναπατρισμό σας;

3^η Ενότητα: Social Media

14. Έχετε λογαριασμούς στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης;

Ο Πίνακας 16 και το Διάγραμμα 19 παρουσιάζουν ότι σχεδόν ολόκληρο το δείγμα της έρευνας διαθέτει λογαριασμούς στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης με το ποσοστό να αγγίζει το 99,32%, ενώ το 0,68% απάντησε πως δεν έχει.

	Συχνότητα	Σχ. Συχνότητα (%)
Ναι	145	99,32%
Όχι	1	0,68%
Σύνολο	146	100,00%



Πίνακας 16: Έχετε λογαριασμούς στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης;

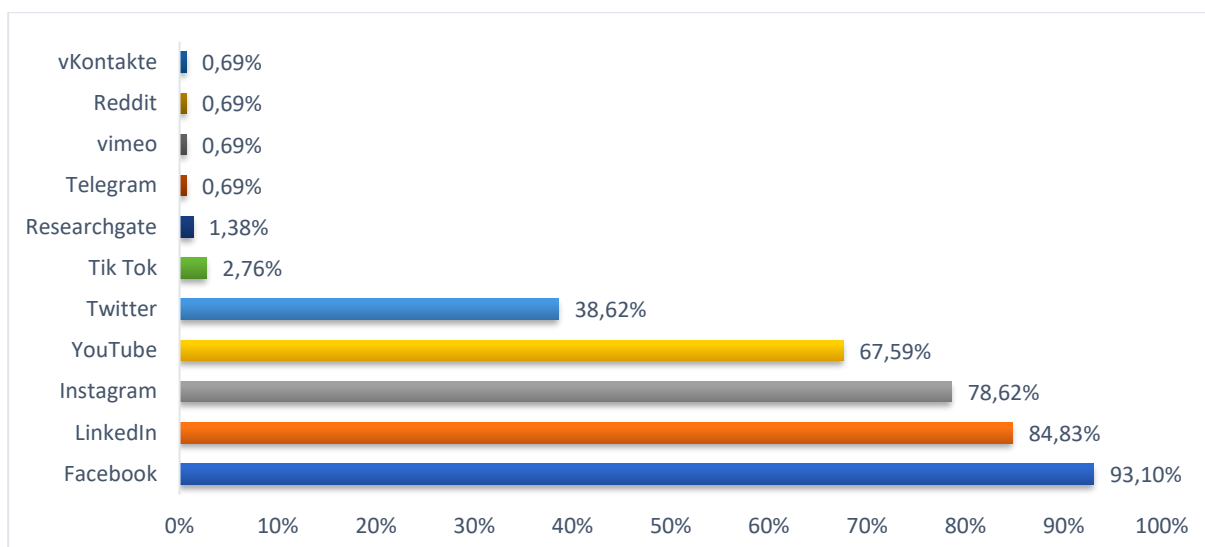
Διάγραμμα 19: Έχετε λογαριασμούς στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης;

15. Ποια μέσα κοινωνικής δικτύωσης χρησιμοποιείτε; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών)

Στην συγκεκριμένη ερώτηση το δείγμα που απάντησε την ερώτηση ανήλθε στα 145 άτομα, καθώς ένα άτομο δεν διαθέτει λογαριασμούς στα Social Media. Η ερώτηση ήταν πολλαπλής επιλογής και τα στοιχεία που προκύπτουν από τον Πίνακα 17 και το Διάγραμμα 20 είναι τα εξής: Το 93,10% του δείγματος, δηλαδή 135 εκ των 145 ατόμων είναι κάτοχοι λογαριασμών στο Facebook, το 84,83% του δείγματος έχει λογαριασμό στο LinkedIn, το 78,62% έχει λογαριασμό στο Instagram και το 67,59% στο YouTube. Επιπροσθέτως, 56 άτομα από το δείγμα έχουν Twitter, ενώ ακολουθούν το Tik Tok και ορισμένα άλλα μέσα κοινωνικής δικτύωσης που δεν είναι ευρέως γνωστά, όπως είναι το Telegram, το Vimeo, το vKontakte κλπ. με ποσοστά κάτω του 3%.

Πίνακας 17: Ποια μέσα κοινωνικής δικτύωσης χρησιμοποιείτε; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών)

	Απαντήσεις	Ποσοστό κατοχής λογαριασμών
Facebook	135	93,10%
LinkedIn	123	84,83%
Instagram	114	78,62%
YouTube	98	67,59%
Twitter	56	38,62%
Tik Tok	4	2,76%
ResearchGate	2	1,38%
Telegram	1	0,69%
Vimeo	1	0,69%
Reddit	1	0,69%
vKontakte	1	0,69%



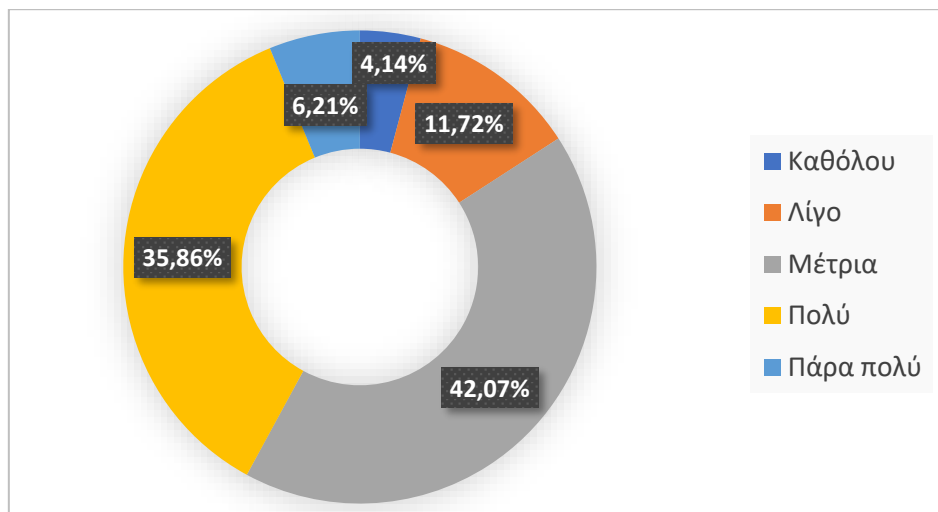
Διάγραμμα 20: Ποια μέσα κοινωνικής δικτύωσης χρησιμοποιείτε; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών)

16. Πόσο σημαντική είναι για εσάς η καλή εικόνα ενός εργοδότη στην Ελλάδα στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης;

Αναφορικά με την σημαντικότητα της παρουσίασης μιας καλής εικόνας ενός Έλληνα εργοδότη στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος σε ποσοστό 42,07% απάντησε ότι την βρίσκει μέτριας σημαντικότητας. Από την άλλη πλευρά, το 35,86% θεωρεί ότι είναι πολύ σημαντική η καλή εικόνα, ενώ 6,21% εξαιρετικά σημαντική. Ωστόσο υπάρχει μια μικρή μερίδα του δείγματος εκφρασμένη σε ποσοστά 11,72% και 4,14% που πιστεύει πως η καλή εικόνα ενός Έλληνα εργοδότη στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι μικρής ή μηδαμινής σημασίας αντίστοιχα, σύμφωνα με τον Πίνακα 18 και το Διάγραμμα 21.

Πίνακας 18: Πόσο σημαντική είναι για εσάς η καλή εικόνα ενός εργοδότη στην Ελλάδα στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης;

	Συχνότητα	Σχ. Συχνότητα (%)
Καθόλου	6	4,14%
Λίγο	17	11,72%
Μέτρια	61	42,07%
Πολύ	52	35,86%
Πάρα πολύ	9	6,21%
Σύνολο	145	100,00%

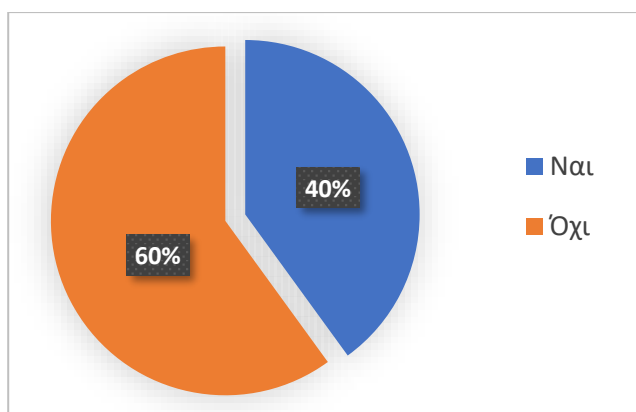


Διάγραμμα 21: Πόσο σημαντική είναι για εσάς η καλή εικόνα ενός εργοδότη στην Ελλάδα στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης;

17. Χρησιμοποιείτε τα Social Media για να βρείτε δουλειά στην Ελλάδα;

Από τα 145 άτομα που απάντησαν στην ερώτηση προέκυψε ότι το 60% δεν χρησιμοποιεί τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για να βρει εργασία στην Ελλάδα, ωστόσο το 40% κάνει χρήση αυτών. Οι απαντήσεις αποτυπώνονται στον Πίνακα 19 και στο Διάγραμμα 22.

	Συχνότητα	Σχ. Συχνότητα (%)
Ναι	58	40,00%
Όχι	87	60,00%
Σύνολο	145	100,00%



Πίνακας 19: Χρησιμοποιείτε τα Social Media για να βρείτε δουλειά στην Ελλάδα;

Διάγραμμα 22: Χρησιμοποιείτε τα Social Media για να βρείτε δουλειά στην Ελλάδα;

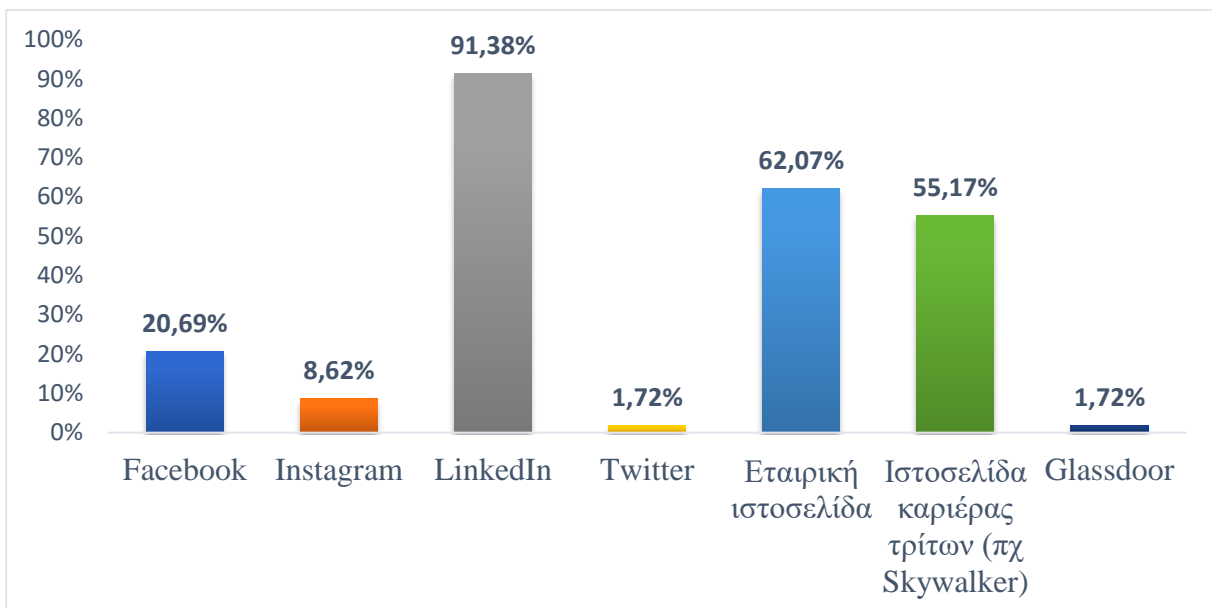
18. Ποια από τα παρακάτω μέσα χρησιμοποιείτε για να έρθετε σε επαφή με πιθανούς εργοδότες στην Ελλάδα; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών)

Τα άτομα που απάντησαν την συγκεκριμένη ερώτηση ανήλθαν στα 58, καθώς με βάση την προηγούμενη απάντηση, μόνο αυτά τα άτομα ψάχνουν για εργασία στην Ελλάδα μέσα από

τα κοινωνικά δίκτυα. Σύμφωνα με τον Πίνακα 20 και το Διάγραμμα 23 που ακολουθούν, φαίνεται πως στην συντριπτική τους πλειοψηφία οι Έλληνες του εξωτερικού έρχονται σε επαφή με ελληνικές επιχειρήσεις μέσω LinkedIn με ποσοστό 91,38%. Ακολουθεί η εταιρική ιστοσελίδα με ποσοστό 62,07% και η ιστοσελίδα καριέρας τρίτων, όπως είναι το Skywalker κλπ., με 55,17%. Επίσης, το 20,69% του δείγματος σημείωσε το Facebook, το 8,62% το Instagram, ενώ κάτω του 2% επέλεξαν το Twitter και το Glassdoor.

Πίνακας 20: Ποια από τα παρακάτω μέσα χρησιμοποιείτε για να έρθετε σε επαφή με πιθανούς εργοδότες στην Ελλάδα ; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών)

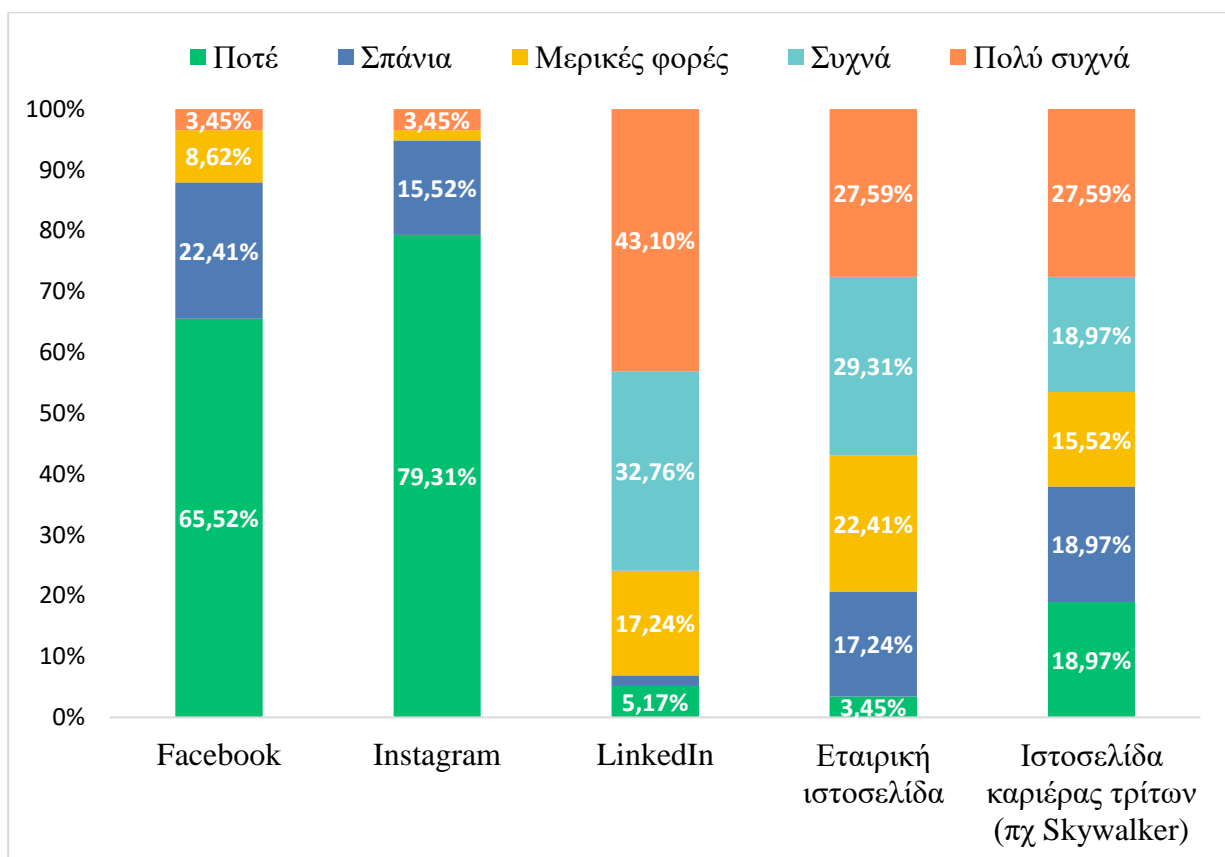
	Απαντήσεις	Ποσοστό χρήσης καναλιών επικοινωνίας
LinkedIn	53	91,38%
Εταιρική Ιστοσελίδα	36	62,07%
Ιστοσελίδα καριέρας τρίτων (πχ Skywalker)	32	55,17%
Facebook	12	20,69%
Instagram	5	8,62%
Twitter	1	1,72%
Glassdoor	1	1,72%



Διάγραμμα 23: Ποια από τα παρακάτω μέσα χρησιμοποιείτε για να έρθετε σε επαφή με πιθανούς εργοδότες στην Ελλάδα ; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών)

19. Ταξινομήστε πόσο συχνά χρησιμοποιείτε τα παρακάτω μέσα για να υποβάλλετε το βιογραφικό σας σε μια ανοιχτή θέση σε ελληνική επιχείρηση (μια επιλογή ανά γραμμή).

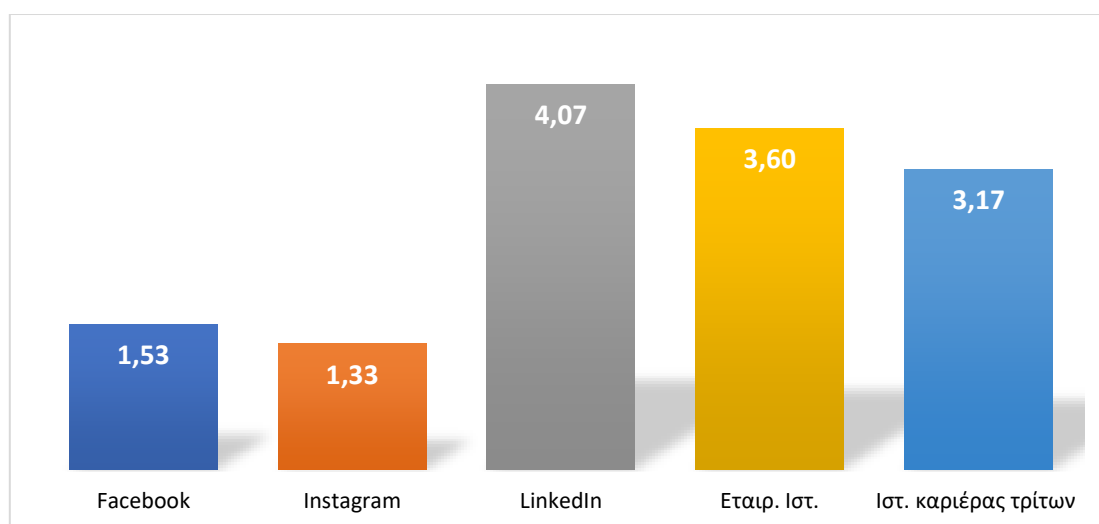
Με βάση τον Πίνακα 21 και το Διάγραμμα 24 που ακολουθούν, φαίνεται ότι το 65,52% του δείγματος της δεν επιλέγει ποτέ να υποβάλλει το βιογραφικό του μέσα από το Facebook σε μια ανοιχτή θέση σε ελληνική επιχείρηση. Ένα 22,41% επιλέγει σπάνια να το κάνει, ενώ το 8,62% μερικές φορές. Τα ίδια αποτελέσματα περίπου προκύπτουν και για την επιλογή του Instagram, καθώς το 79,31% του δείγματος δεν υποβάλλει ποτέ το βιογραφικό του μέσα από αυτό το κανάλι, ενώ το 15,52% το επιλέγει σπάνια. Από την άλλη πλευρά, το δείγμα φαίνεται να επιλέγει από συχνά έως πολύ συχνά να υποβάλλει το βιογραφικό του σε μια ελληνική επιχείρηση μέσα από το LinkedIn με ποσοστά 32,76% και 43,10% αντίστοιχα. Προχωρώντας, η εταιρική ιστοσελίδα φαίνεται να χρησιμοποιείται από συχνά έως πολύ συχνά με ποσοστά 29,31% και 27,59% αντίστοιχα, ενώ επίσης από συχνά έως πολύ συχνά φαίνεται να υποβάλλουν οι ερωτηθέντες το βιογραφικό και μέσα από τις ιστοσελίδες καριέρας με ποσοστά 18,97% και 27,59%. Τα παραπάνω ευρήματα επιβεβαιώνονται και από τον Πίνακα 22 και το Διάγραμμα 25 όπου απεικονίζονται οι μέσοι όροι των απαντήσεων του δείγματος.



Διάγραμμα 24: Ταξινομήστε πόσο συχνά χρησιμοποιείτε τα παρακάτω μέσα για να υποβάλλετε το βιογραφικό σας σε μια ανοιχτή θέση σε ελληνική επιχείρηση (μια επιλογή ανά γραμμή).

Πίνακας 21: Ταξινομήστε πόσο συχνά χρησιμοποιείτε τα παρακάτω μέσα για να υποβάλλετε το βιογραφικό σας σε μια ανοιχτή θέση σε ελληνική επιχείρηση (μια επιλογή ανά γραμμή)

	Ποτέ		Σπάνια		Μερικές φορές		Συχνά		Πολύ συχνά		Σύνολο	
	Σχ.	Σχ. Σ.(%)	Σχ.	Σχ. Σ.(%)	Σχ.	Σχ. Σ.(%)	Σχ.	Σχ. Σ.(%)	Σχ.	Σχ. Σ.(%)	Σχ.	Σχ. Σ.(%)
Facebook	38	65,52%	13	22,41%	5	8,62%	0	0,00%	2	3,45%	58	100,00%
Instagram	46	79,31%	9	15,52%	1	1,72%	0	0,00%	2	3,45%	58	100,00%
LinkedIn	3	5,17%	1	1,72%	10	17,24%	19	32,76%	25	43,10%	58	100,00%
Εταιρ. Ιστ.	2	3,45%	10	17,24%	13	22,41%	17	29,31%	16	27,59%	58	100,00%
Ιστ. καριέρας τρίτων	11	18,97%	11	18,97%	9	15,52%	11	18,97%	16	27,59%	58	100,00%



Διάγραμμα 25: Ταξινομήστε πόσο συχνά χρησιμοποιείτε τα παρακάτω μέσα για να υποβάλλετε το βιογραφικό σας σε μια ανοιχτή θέση σε ελληνική επιχείρηση (μια επιλογή ανά γραμμή) – Μέσος όρος απαντήσεων

Πίνακας 22: Ταξινομήστε πόσο συχνά χρησιμοποιείτε τα παρακάτω μέσα για να υποβάλλετε το βιογραφικό σας σε μια ανοιχτή θέση σε ελληνική επιχείρηση (μια επιλογή ανά γραμμή) – Μέσος όρος απαντήσεων

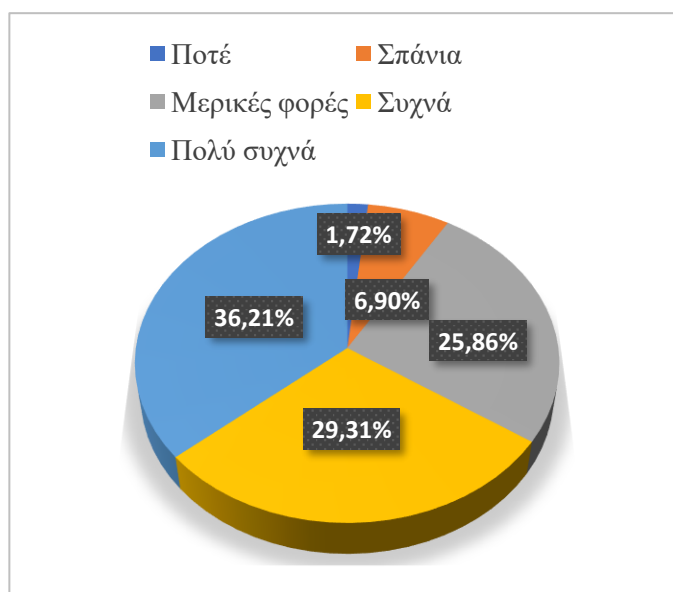
	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ συχνά	Σύνολο βαθμολογίας	Μ.Ο.
Βαρύτητες	1	2	3	4	5		
Facebook	38	13	5	0	2	89	1,53

Instagram	46	9	1	0	2	77	1,33
LinkedIn	3	1	10	19	25	236	4,07
Εταιρ. Ιστ.	2	10	13	17	16	209	3,60
Ιστ. καριέρας τρίτων	11	11	9	11	16	184	3,17

20. Πριν υποβάλλετε το βιογραφικό σας για μια ανοιχτή θέση σε ελληνική επιχείρηση, ελέγχετε τους λογαριασμούς της εν λόγω εταιρείας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης;

Τα δεδομένα από τον Πίνακα 23 και το Διάγραμμα 26 παρουσιάζουν ότι το 36,21% του δείγματος ελέγχει πολύ συχνά τους λογαριασμούς της εκάστοτε ελληνικής επιχείρησης πριν την υποβολή του βιογραφικού τους. Επιπλέον, το 29,31% ελέγχει την διαδικτυακή εικόνα των επιχειρήσεων συχνά, ενώ το 25,86% μερικές φορές. Ωστόσο, υπάρχει και ένα ποσοστό του 6,90% που βλέπει σπάνια τα social media και ένα ποσοστό της τάξης του 1,72% που δεν τα ελέγχει ποτέ, πριν την υποβολή του βιογραφικού τους σε μια ελληνική επιχείρηση.

	Συχνότητα	Σχ. Συχνότητα (%)
Ποτέ	1	1,72%
Σπάνια	4	6,90%
Μερικές φορές	15	25,86%
Συχνά	17	29,31%
Πολύ συχνά	21	36,21%
Σύνολο	58	100,00%



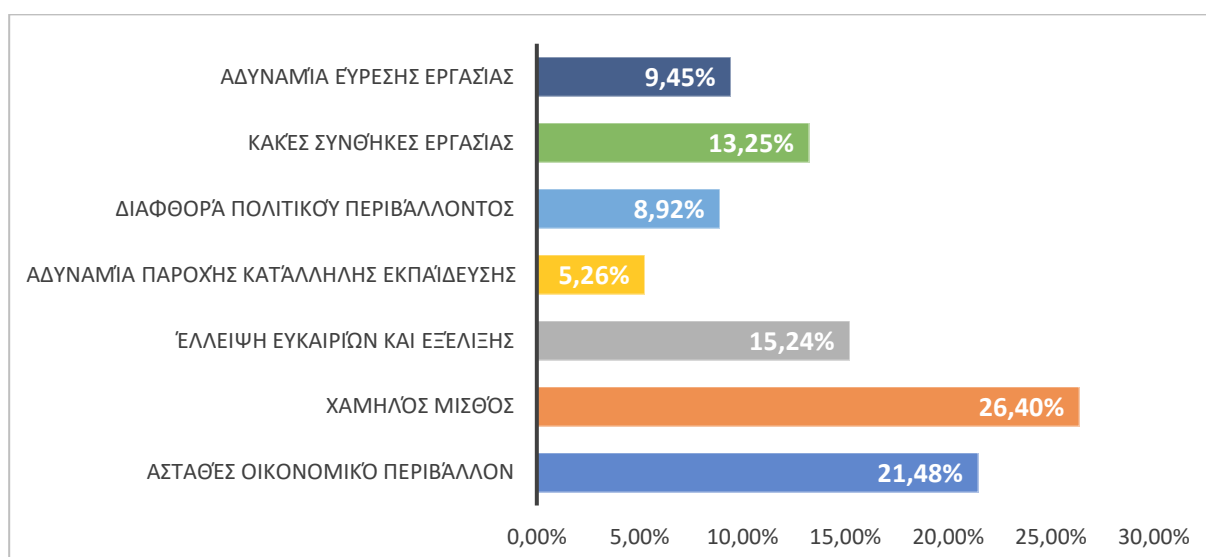
Πίνακας 23: Πριν υποβάλλετε το βιογραφικό σας για μια ανοιχτή θέση σε ελληνική επιχείρηση, ελέγχετε τους λογαριασμούς της εν λόγω εταιρείας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης;

Διάγραμμα 26: Πριν υποβάλλετε το βιογραφικό σας για μια ανοιχτή θέση σε ελληνική επιχείρηση, ελέγχετε τους λογαριασμούς της εν λόγω εταιρείας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης;

4^η Ενότητα: Brain Drain

21. Σε τι βαθμό σας επηρέασαν οι παρακάτω εγχώριοι παράγοντες ώστε να μεταναστεύσετε στο εξωτερικό; Αποδώστε τα ανάλογα ποσοστά (μόνο αριθμό) στις προτιμήσεις σας, ώστε να αθροίζονται συνολικά 100%).

Ο εγχώριος παράγοντας που φαίνεται να έπαιξε σημαντικό ρόλο στην απόφαση της μετανάστευσης των Ελλήνων ήταν τα χαμηλά επίπεδα μισθών σε ποσοστό 26,40%, ενώ σημαντική επίδραση σε αυτήν την απόφαση είχε και το ασταθές οικονομικό περιβάλλον της χώρας με ποσοστό 21,48%. Εκτός από αυτά, η έλλειψη ευκαιριών και εξέλιξης επηρέασαν την απόφαση για μετανάστευση στο 15,24% και ακολουθούν οι κακές συνθήκες εργασίας με 13,25%. Σε μικρότερο βαθμό κάτω από 10% τοποθετείται η αδυναμία εύρεσης εργασίας, η διαφθορά του πολιτικού συστήματος και η αδυναμία παροχής κατάλληλης εκπαίδευσης, όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 24 και στο Διάγραμμα 27.



Διάγραμμα 27: Σε τι βαθμό σας επηρέασαν οι παρακάτω εγχώριοι παράγοντες ώστε να μεταναστεύσετε στο εξωτερικό; Αποδώστε τα ανάλογα ποσοστά (μόνο αριθμό) στις προτιμήσεις σας, ώστε να αθροίζονται συνολικά 100%)

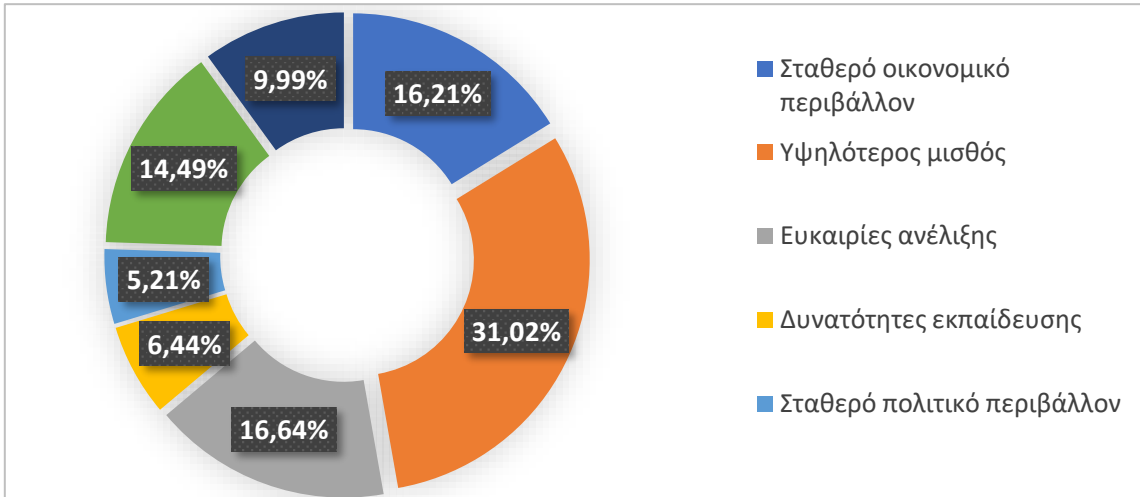
Πίνακας 24: Σε τι βαθμό σας επηρέασαν οι παρακάτω εγχώριοι παράγοντες ώστε να μεταναστεύσετε στο εξωτερικό; Αποδώστε τα ανάλογα ποσοστά (μόνο αριθμό) στις προτιμήσεις σας, ώστε να αθροίζονται συνολικά 100%)

	Συχνότητα	Σχ. Συχνότητα (%)
Χαμηλός μισθός	3854	26,40%

Ασταθές οικονομικό περιβάλλον	3136	21,48%
Έλλειψη ευκαιριών και εξέλιξης	2225	15,24%
Κακές συνθήκες εργασίας	1935	13,25%
Αδυναμία εύρεσης εργασίας	1380	9,45%
Διαφθορά πολιτικού περιβάλλοντος	1302	8,92%
Αδυναμία παροχής κατάλληλης εκπαίδευσης	768	5,26%
Σύνολο	14600	100,00%

22. Σε τι βαθμό σας επηρέασαν οι παρακάτω εξωτερικοί παράγοντες ώστε να μεταναστεύσετε στο εξωτερικό; Αποδώστε τα ανάλογα ποσοστά (μόνο αριθμό) στις προτιμήσεις σας, ώστε να αθροίζονται συνολικά 100%).

Στον αντίποδα, οι παράγοντες που προσέλκυσαν τους Έλληνες στο εξωτερικό ήταν ο υψηλότερος μισθός σε ποσοστό 31,02%, ενώ ακολουθούν οι ευκαιρίες εξέλιξης και το σταθερό οικονομικό περιβάλλον με ποσοστά 16,64% και 16,21% αντίστοιχα. Ακολουθούν με 14,49% οι καλές εργασιακές συνθήκες, η ευκολία εύρεσης κατάλληλης εργασίας με 9,99%, οι δυνατότητες εκπαίδευσης με 6,44% και το σταθερό πολιτικό περιβάλλον με 5,21%, όπως παρουσιάζουν ο Πίνακας 25 και το Διάγραμμα 28.



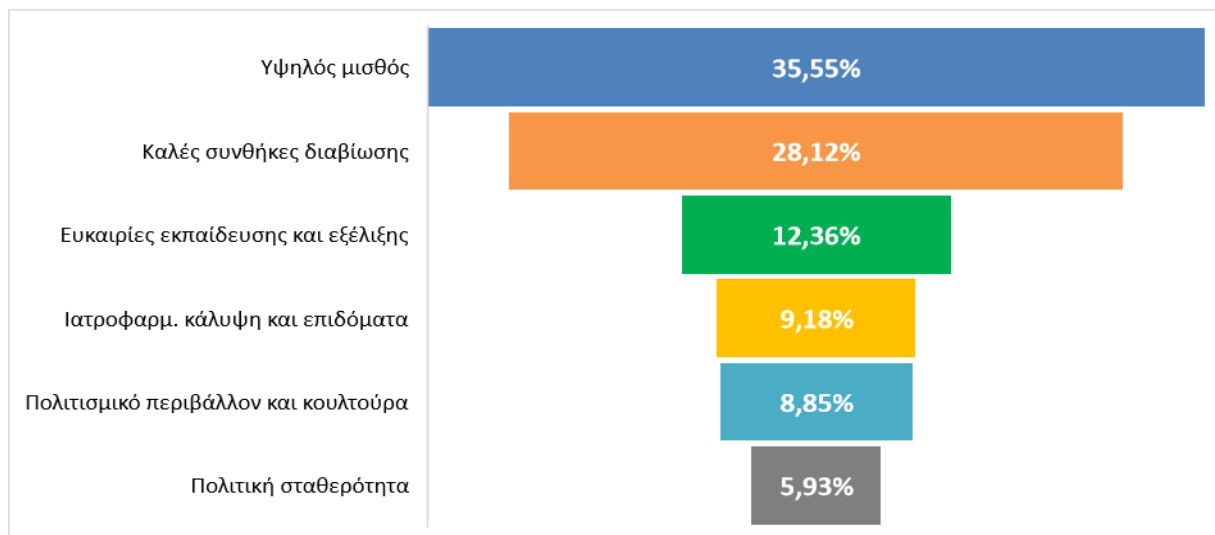
Διάγραμμα 28: Σε τι βαθμό σας επηρέασαν οι παρακάτω εξωτερικοί παράγοντες ώστε να μεταναστεύσετε στο εξωτερικό; Αποδώστε τα ανάλογα ποσοστά (μόνο αριθμό) στις προτιμήσεις σας, ώστε να αθροίζονται συνολικά 100%)

Πίνακας 25: Σε τι βαθμό σας επηρέασαν οι παρακάτω εξωτερικοί παράγοντες ώστε να μεταναστεύσετε στο εξωτερικό; Αποδώστε τα ανάλογα ποσοστά (μόνο αριθμό) στις προτιμήσεις σας, ώστε να αθροίζονται συνολικά 100%)

	Συχνότητα	Σχ. Συχνότητα (%)
Υψηλότερος μισθός	4529	31,02%
Ευκαιρίες ανέλιξης	2430	16,64%
Σταθερό οικονομικό περιβάλλον	2366	16,21%
Καλές συνθήκες εργασίας	2116	14,49%
Ευκολία εύρεσης κατάλληλης εργασίας	1458	9,99%
Δυνατότητες εκπαίδευσης	940	6,44%
Σταθερό πολιτικό περιβάλλον	761	5,21%
Σύνολο	14600	100,00%

23. Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες σας κρατούν στο εξωτερικό; Αποδώστε τα ανάλογα ποσοστά (μόνο αριθμό) στις προτιμήσεις σας, ώστε να αθροίζουν συνολικά 100%)

Σύμφωνα με τον Πίνακα 26 και το Διάγραμμα 29, ο βασικός παράγοντας που κρατάει τους Έλληνες στο εξωτερικό είναι ο υψηλός μισθός που προσφέρουν οι ξένοι εργοδότες με ποσοστό 35,55%. Οι καλές συνθήκες διαβίωσης ακολουθούν δεύτερες με 28,12% και οι ευκαιρίες εκπαίδευσης και εξέλιξης με 12,36%. Κάτω από 10% βρίσκονται η ιατροφαρμακευτική κάλυψη και τα επιδόματα, το διαφορετικό πολιτισμικό περιβάλλον και η κουλτούρα και η πολιτική σταθερότητα του ξένου κράτους.



Διάγραμμα 29: Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες σας κρατούν στο εξωτερικό; Αποδώστε τα ανάλογα ποσοστά (μόνο αριθμό) στις προτιμήσεις σας, ώστε να αθροίζουν συνολικά 100%)

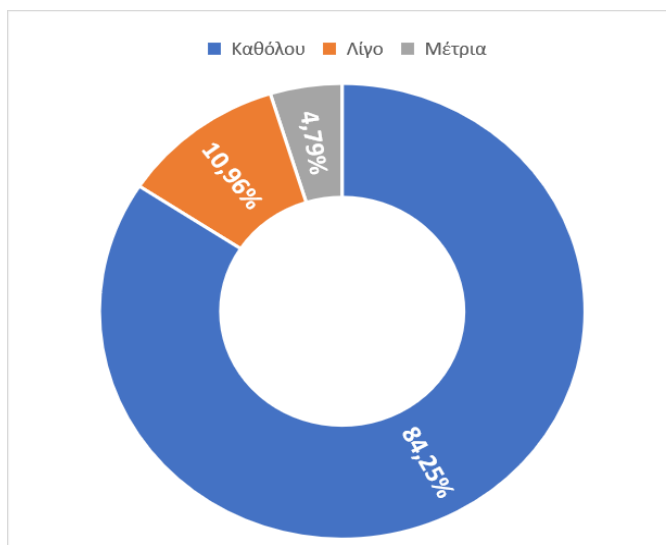
Πίνακα 26: Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες σας κρατούν στο εξωτερικό; Αποδώστε τα ανάλογα ποσοστά (μόνο αριθμό) στις προτιμήσεις σας, ώστε να αθροίζουν συνολικά 100%)

	Συχνότητα	Σχ. Συχνότητα (%)
Υψηλός μισθός	5190	35,55%
Καλές συνθήκες διαβίωσης	4106	28,12%
Ευκαιρίες εκπαίδευσης και εξέλιξης	1805	12,36%
Ιατροφαρμακευτική κάλυψη και επιδόματα	1341	9,18%
Πολιτισμικό περιβάλλον και κουλτούρα	1292	8,85%
Πολιτική σταθερότητα	866	5,93%
Σύνολο	14600	100,00%

24. Μετανιώσατε για την επιλογή της μετανάστευσής σας στο εξωτερικό;

Στην ερώτηση αν το δείγμα της έρευνας μετάνιωσε για την επιλογή της μετανάστευσης στο εξωτερικό, το 84,25% απάντησε πως δεν το έχει μετανιώσει καθόλου, ενώ το 10,96% λίγο και το 4,79% μέτρια. Όπως παρουσιάζουν ο Πίνακας 27 και το Διάγραμμα 30 κανένα άτομο δεν απάντησε πως μετάνιωσε την επιλογή του από πολύ έως πάρα πολύ.

	Συχνότητα	Σχ. Συχνότητα(%)
Καθόλου	123	84,25%
Λίγο	16	10,96%
Μέτρια	7	4,79%
Πολύ	0	0,00%
Πάρα πολύ	0	0,00%
Σύνολο	146	100,00%



Πίνακας 27: Μετανιώσατε για την επιλογή της μετανάστευσής σας στο εξωτερικό;

Διάγραμμα 30: Μετανιώσατε για την επιλογή της μετανάστευσής σας στο εξωτερικό;

5^η Ενότητα: Brain Gain

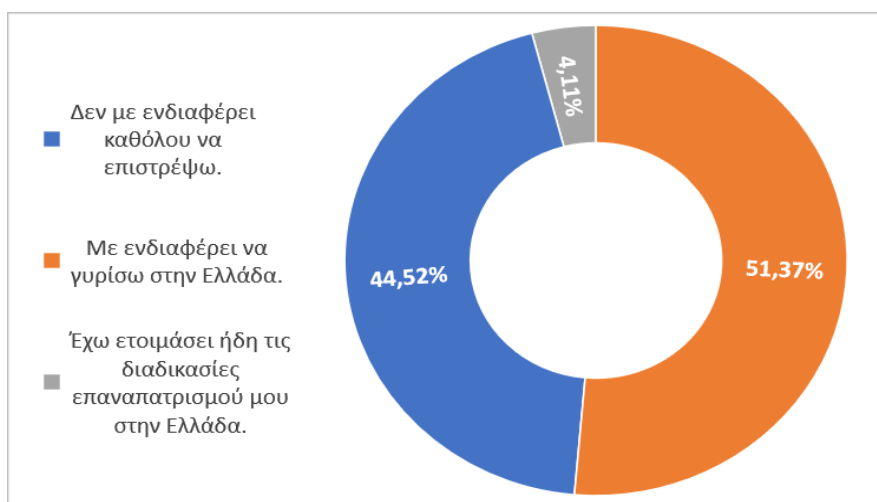
25. Σας ενδιαφέρει να επιστρέψετε στην Ελλάδα;

Στον Πίνακα 28 και στο Διάγραμμα 31 που ακολουθούν φαίνεται πως το 51,37% των Ελλήνων του εξωτερικού δείχνουν ενδιαφέρον προς τον επαναπατρισμό τους, ενώ 44,52%

δεν επιθυμούν να επιστρέψουν. Σημαντικό είναι επίσης το γεγονός ότι μια μικρή μερίδα του δείγματος σε ποσοστό 4,11% έχει ετοιμάσει ήδη τις διαδικασίες επιστροφής στην χώρα.

Πίνακας 28: Σας ενδιαφέρει να επιστρέψετε στην Ελλάδα;

	Συχνότητα	Σχ. Συχνότητα (%)
Δεν με ενδιαφέρει καθόλου να επιστρέψω.	65	44,52%
Με ενδιαφέρει να γυρίσω στην Ελλάδα.	75	51,37%
Έχω ετοιμάσει ήδη τις διαδικασίες επαναπατριsmού μου στην Ελλάδα.	6	4,11%
Σύνολο	146	100,00%



Διάγραμμα 31: Σας ενδιαφέρει να επιστρέψετε στην Ελλάδα;

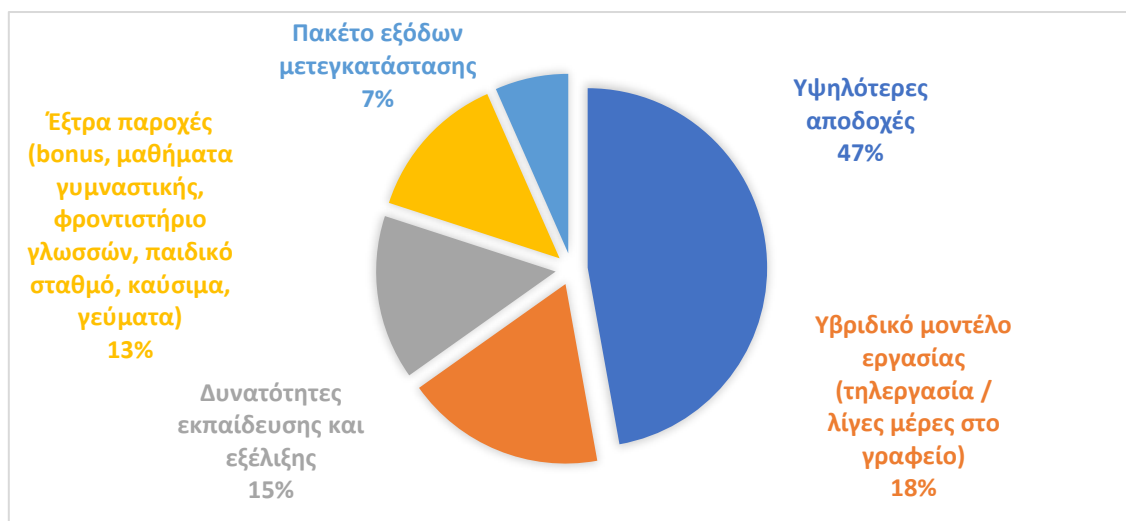
26. Εξηγείστε μας παρακαλώ τους λόγους που δεν επιθυμείτε να επιστρέψετε στην Ελλάδα.

Από τα 65 άτομα που απάντησαν στην ερώτηση πως δεν τους ενδιαφέρει να επιστρέψουν στην Ελλάδα, ζητήθηκε προαιρετικά να σημειώσουν τους λόγους που τους οδηγούν σε αυτήν την απόφαση. Οι περισσότεροι δηλώνουν ότι ο βασικός λόγος της μη επιθυμίας τους για επαναπατριsmό είναι οι πολύ χαμηλοί μισθοί και η αστάθεια της ελληνικής οικονομίας. Επιπλέον, οι περισσότεροι τονίζουν ότι δεν επιθυμούν να γυρίσουν εξαιτίας της υψηλής διαφθοράς του πολιτικού συστήματος και της κακής ποιότητας ζωής που προσφέρει η χώρα ως προς την δυσαναλογία χαμηλού μισθού και ακρίβειας διαβίωσης. Επιπλέον, τα άτομα αυτά τονίζουν την έλλειψη ευκαιριών εξέλιξης και αναγνώρισης των προσόντων τους από τους Έλληνες εργοδότες και τις κακές εργασιακές συνθήκες ως προς τα ωράρια, την εργασιακή αδικία, τον νεποτισμό και την έλλειψη ισορροπίας μεταξύ εργασιακής και

προσωπικής ζωής. Τέλος, ορισμένοι σημειώνουν την υψηλή φορολογία εισοδήματος και την ανασφάλεια που νιώθουν σχετικά με το φαινόμενο της λαθρομετανάστευσης που εμφανίστηκε τα τελευταία χρόνια.

27. Τι κίνητρα θα θέλατε να σας προσφέρει μία ελληνική επιχείρηση, ώστε να επαναπατριστείτε; Αποδώστε τα ανάλογα ποσοστά (μόνο αριθμό) στις προτιμήσεις σας, ώστε να αθροίζονται συνολικά 100%).

Στην συγκεκριμένη ερώτηση οι απαντήσεις ανήλθαν σε 81, καθώς είναι τα άτομα που εμφανίζουν ενδιαφέρον για τον επαναπατρισμό τους. Με βάση τον Πίνακα 29 και το Διάγραμμα 32 φαίνεται ότι αυτό που επιθυμούν περισσότερο οι Έλληνες του εξωτερικού να τους προσφέρουν οι ελληνικές επιχειρήσεις για να επιστρέψουν είναι οι υψηλότερες αποδοχές σε ποσοστό 47,16%. Ακολουθεί το υβριδικό μοντέλο εργασίας με 18,02% και οι δυνατότητες εκπαίδευσης και εξέλιξης με 14,81%. Παράλληλα, οι έξτρα παροχές έλαβαν ποσοστό 13,40% και το πακέτο εξόδων μετεγκατάστασης φαίνεται να είναι το λιγότερο σημαντικό με 6,60%.



Διάγραμμα 32: Τι κίνητρα θα θέλατε να σας προσφέρει μία ελληνική επιχείρηση, ώστε να επαναπατριστείτε; Αποδώστε τα ανάλογα ποσοστά (μόνο αριθμό) στις προτιμήσεις σας, ώστε να αθροίζονται συνολικά 100%)

Πίνακας 29: Τι κίνητρα θα θέλατε να σας προσφέρει μία ελληνική επιχείρηση, ώστε να επαναπατριστείτε; Αποδώστε τα ανάλογα ποσοστά (μόνο αριθμό) στις προτιμήσεις σας, ώστε να αθροίζονται συνολικά 100%)

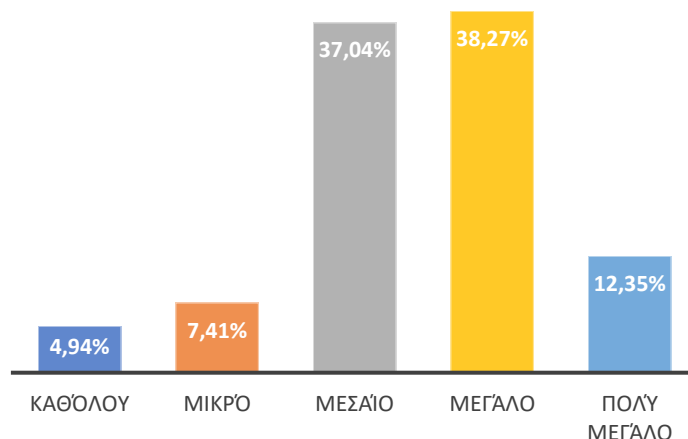
	Συχνότητα	Σχ. Συχνότητα (%)
Υψηλότερες αποδοχές	3820	47,16%
Υβριδικό μοντέλο εργασίας (τηλεργασία / λίγες μέρες στο γραφείο)	1460	18,02%
Δυνατότητες εκπαίδευσης και εξέλιξης	1200	14,81%
Έξτρα παροχές (bonus, μαθήματα γυμναστικής, φροντιστήριο γλωσσών, παιδικό σταθμό, καύσιμα, γεύματα)	1085	13,40%
Πακέτο εξόδων μετεγκατάστασης	535	6,60%
Σύνολο	8100	100,00%

28. Σε τι βαθμό θα σας ενδιέφερε να εργαστείτε για μια ελληνική επιχείρηση δεδομένου ότι εμφανίζει ένα πολύ ισχυρό Employer Branding;

Από τα 81 άτομα του δείγματος το 38,27% τους ενδιαφέρει να εργαστούν σε μια ελληνική επιχείρηση η οποία παρουσιάζει ένα ισχυρό Employer Branding σε μεγάλο βαθμό, ενώ ένα 37,04% σε μέτριο βαθμό. Επιπλέον, σύμφωνα με τον Πίνακα 30 και το Διάγραμμα 33, ένα 12,35% του δείγματος δείχνει να τους ενδιαφέρει σε πολύ μεγάλο βαθμό, ενώ σε μικρό έως μηδαμινό βαθμό δείχνουν το 7,41% και το 4,94% αντίστοιχα.

	Συχνότητα	Σχ. Συχνότητα (%)
Καθόλου	4	4,94%
Μικρό	6	7,41%
Μεσαίο	30	37,04%
Μεγάλο	31	38,27%
Πολύ μεγάλο	10	12,35%
Σύνολο	81	100,00%

Πίνακας 30: Σε τι βαθμό θα σας ενδιέφερε να εργαστείτε για μια ελληνική επιχείρηση δεδομένου ότι εμφανίζει ένα πολύ ισχυρό Employer Branding;

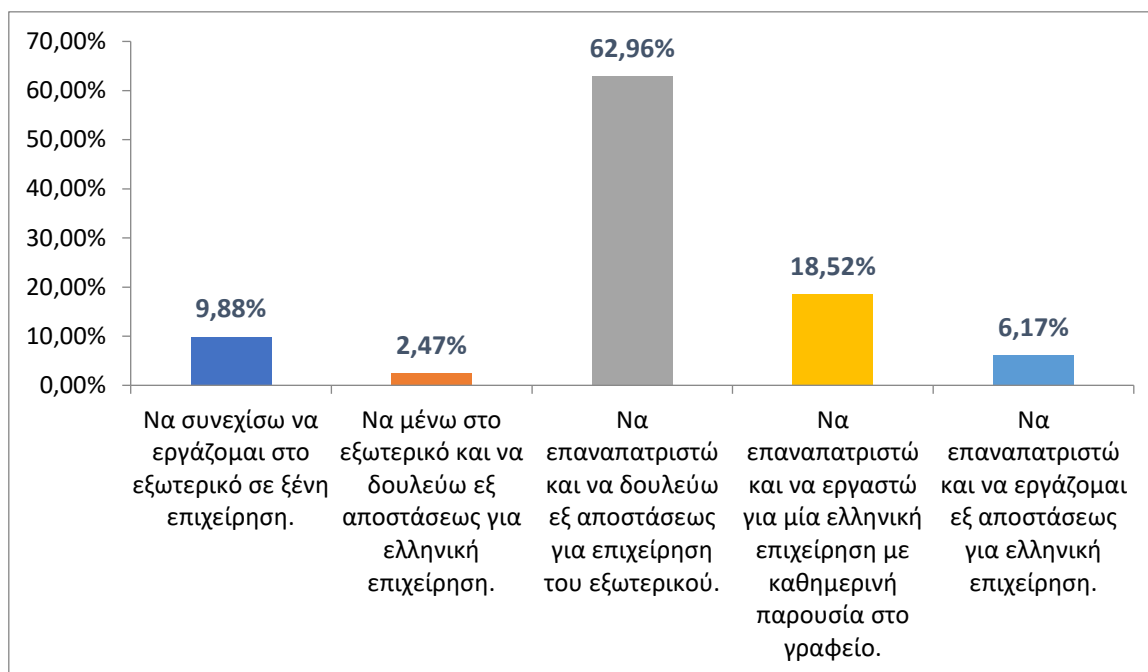


Διάγραμμα 33: Σε τι βαθμό θα σας ενδιέφερε να εργαστείτε για μια ελληνική επιχείρηση δεδομένου ότι εμφανίζει ένα πολύ ισχυρό Employer Branding;

29. Ποιο από τα παρακάτω πιθανά σενάρια θα επιλέγατε;

Το δείγμα της εν λόγω έρευνας που δείχνει να ενδιαφέρεται για επαναπατρισμό πίσω στην Ελλάδα, όπως παρουσιάζουν ο Πίνακας 31 και το Διάγραμμα 34, στην συντριπτική του πλειοψηφία σε ποσοστό 62,96% φαίνεται πως επιθυμεί να επαναπατριστεί, αλλά να συνεχίσει να δουλεύει για επιχείρηση του εξωτερικού εξ' αποστάσεως. Το 18,52% επιλέγει να επαναπατριστεί και να εργαστεί σε μια ελληνική επιχείρηση με καθημερινή παρουσία στο γραφείο, ενώ το 6,17% επιλέγει να επαναπατριστεί και να δουλεύει εξ αποστάσεως για ελληνική επιχείρηση. Στον αντίποδα, το 9,88% επιθυμεί να συνεχίσει να εργάζεται στο εξωτερικό σε ξένη επιχείρηση παρά την δήλωση ενδιαφέροντος για επιστροφή, ενώ το 2,47% επιλέγει το σενάριο της διαμονής στο εξωτερικό και την εξ αποστάσεως εργασία σε ελληνική επιχείρηση.

Διάγραμμα 34: Ποιο από τα παρακάτω πιθανά σενάρια θα επιλέγατε;



Πίνακας 31: Ποιο από τα παρακάτω πιθανά σενάρια θα επιλέγατε;

	Συχνότητα	Σχ. Συχνότητα (%)
Να συνεχίσω να εργάζομαι στο εξωτερικό σε ξένη επιχείρηση.	8	9,88%
Να μένω στο εξωτερικό και να δουλεύω εξ αποστάσεως για ελληνική επιχείρηση.	2	2,47%
Να επαναπατριστώ και να δουλεύω εξ αποστάσεως για επιχείρηση του εξωτερικού.	51	62,96%

Να επαναπατριστώ και να εργαστώ για μία ελληνική επιχείρηση με καθημερινή παρουσία στο γραφείο.	15	18,52%
Να επαναπατριστώ και να εργάζομαι εξ αποστάσεως για ελληνική επιχείρηση.	5	6,17%
Σύνολο	81	100,00%

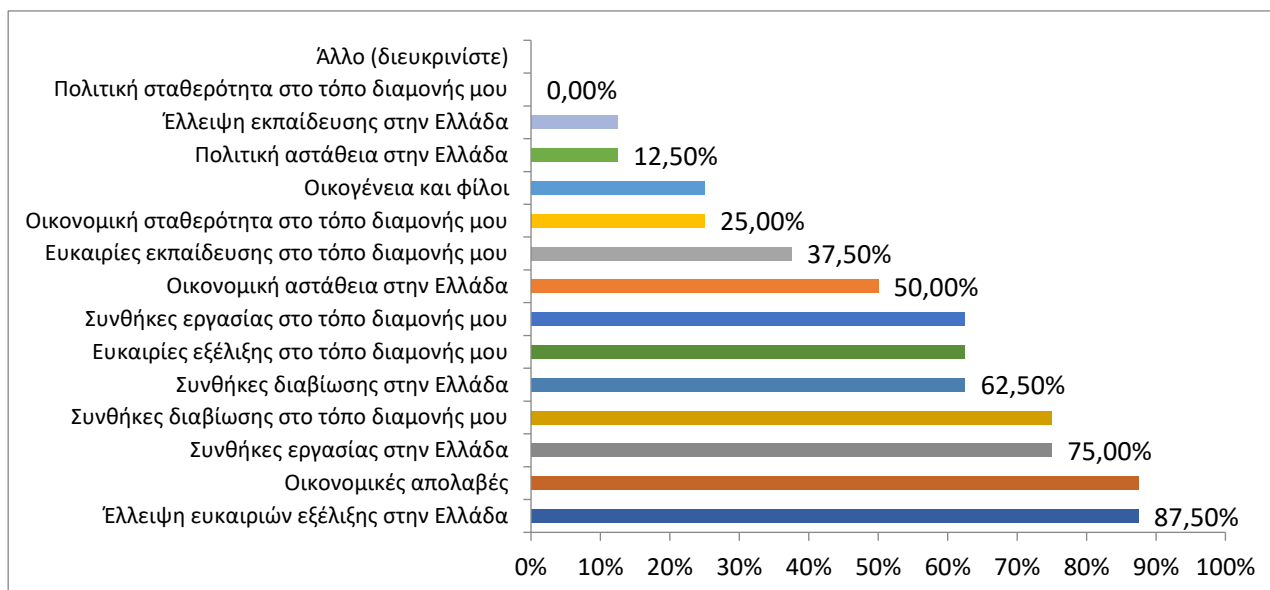
30. Για ποιους από τους παρακάτω λόγους επιλέγετε να συνεχίσετε να εργάζεστε στο εξωτερικό για ξένη επιχείρηση; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών)

Από τα 8 άτομα που επέλεξαν να συνεχίσουν να ζουν και να εργάζονται στο εξωτερικό σε ξένη επιχείρηση, οι λόγοι που τους οδηγούν σε αυτήν την απόφαση είναι κυρίως εξαιτίας της έλλειψης ευκαιριών εξέλιξης στην Ελλάδα και των οικονομικών απολαβών στο εξωτερικό σε ποσοστά 87,50%, ενώ ακολουθούν οι δυσμενείς συνθήκες εργασίας στην Ελλάδα και οι καλές συνθήκες διαβίωσης στο τόπο διαμονής τους με ποσοστά 75%. Επιπλέον, το 62,50% του δείγματος σημειώνει τις δύσκολες συνθήκες διαβίωσης στην Ελλάδα, τις αυξημένες ευκαιρίες εξέλιξης στο εξωτερικό, καθώς και τις καλές συνθήκες εργασίας που επικρατούν εκεί. Το 50% του δείγματος τονίζει την οικονομική αστάθεια στην Ελλάδα, ενώ όπως δείχνουν ο Πίνακας 32 και το Διάγραμμα 35 υπάρχουν και ορισμένοι άλλοι παράγοντες μικρότερης σημασίας.

Πίνακας 32: Για ποιους από τους παρακάτω λόγους επιλέγετε να συνεχίσετε να εργάζεστε στο εξωτερικό για ξένη επιχείρηση; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών)

	Απαντήσεις	Ποσοστό πολλαπλής επιλογής παραγόντων
Έλλειψη ευκαιριών εξέλιξης στην Ελλάδα	7	87,50%
Οικονομικές απολαβές	7	87,50%
Συνθήκες εργασίας στην Ελλάδα	6	75,00%
Συνθήκες διαβίωσης στο τόπο διαμονής μου	6	75,00%
Συνθήκες διαβίωσης στην Ελλάδα	5	62,50%
Ευκαιρίες εξέλιξης στο τόπο διαμονής μου	5	62,50%
Συνθήκες εργασίας στο τόπο διαμονής μου	5	62,50%
Οικονομική αστάθεια στην Ελλάδα	4	50,00%
Ευκαιρίες εκπαίδευσης στο τόπο διαμονής μου	3	37,50%
Οικονομική σταθερότητα στο τόπο διαμονής μου	2	25,00%
Οικογένεια και φίλοι	2	25,00%
Πολιτική αστάθεια στην Ελλάδα	1	12,50%

Έλλειψη εκπαίδευσης στην Ελλάδα	1	12,50%
Πολιτική σταθερότητα στο τόπο διαμονής μου	0	0,00%
Άλλο (διευκρινίστε)	0	0,00%



Διάγραμμα 35: Για ποιους από τους παρακάτω λόγους επιλέγετε να συνεχίσετε να εργάζεστε στο εξωτερικό για ξένη επιχείρηση; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών)

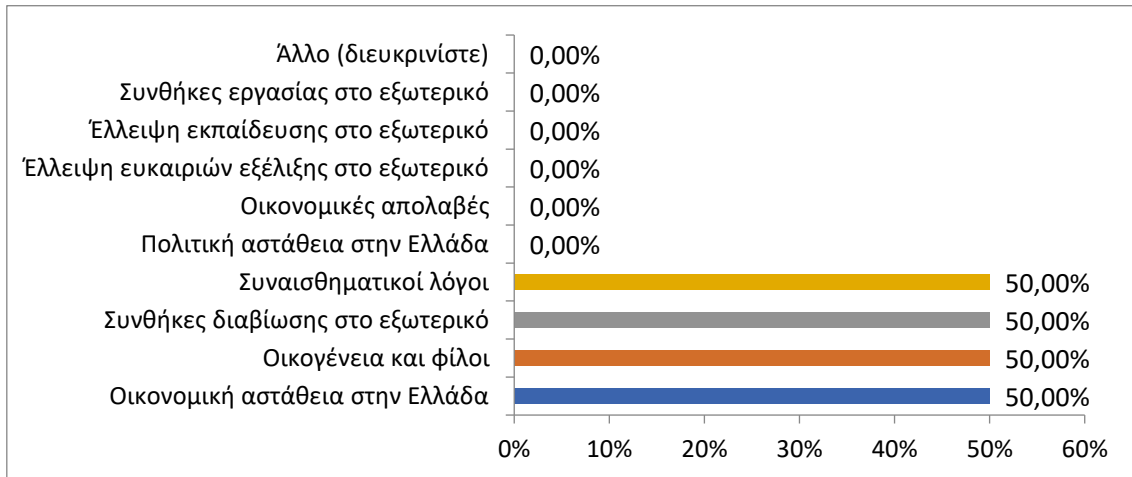
31. Για ποιους από τους παρακάτω λόγους επιλέγετε να παραμείνετε στον τόπο διαμονής σας, αλλά να δουλεύετε για μια ελληνική εταιρεία εξ αποστάσεως; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών)

Τα δυο άτομα που επιλέγουν το σενάριο να παραμείνουν στο εξωτερικό και να δουλεύουν εξ αποστάσεως για ελληνική επιχείρηση, επιλέγουν αυτήν την επιλογή εξαιτίας της οικονομικής αστάθειας της ελληνικής οικονομίας, τις καλές συνθήκες διαβίωσης στο εξωτερικό, αλλά εξίσου σημαντικό ρόλο κατά 50% παίζουν οι συναισθηματικοί λόγοι, καθώς και η οικογένεια και οι φίλοι. Τα δεδομένα αποτυπώνονται στον Πίνακα 33 και στο Διάγραμμα 36.

Πίνακας 33: Για ποιους από τους παρακάτω λόγους επιλέγετε να παραμείνετε στον τόπο διαμονής σας αλλά να δουλεύετε για μια ελληνική εταιρεία εξ αποστάσεως; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών)

	Απαντήσεις	Ποσοστό πολλαπλής επιλογής παραγόντων
Οικονομική αστάθεια στην Ελλάδα	1	50,00%
Οικογένεια και φίλοι	1	50,00%
Συνθήκες διαβίωσης στο εξωτερικό	1	50,00%

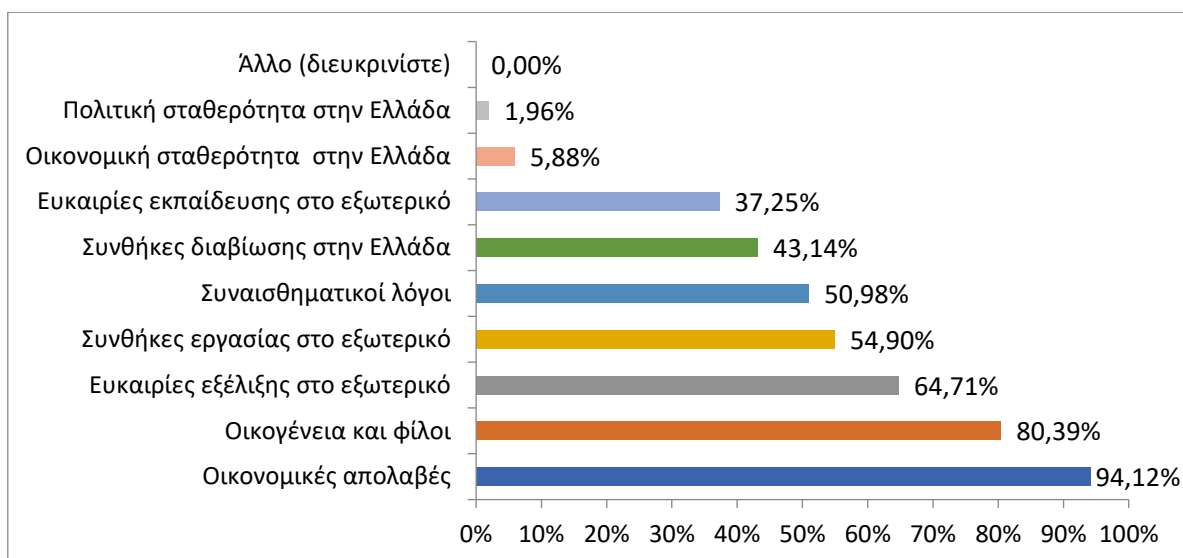
Συναισθηματικοί λόγοι	1	50,00%
Πολιτική αστάθεια στην Ελλάδα	0	0,00%
Οικονομικές απολαβές	0	0,00%
Έλλειψη ευκαιριών εξέλιξης στο εξωτερικό	0	0,00%
Έλλειψη εκπαίδευσης στο εξωτερικό	0	0,00%
Συνθήκες εργασίας στο εξωτερικό	0	0,00%
Άλλο (διευκρινίστε)	0	0,00%



Διάγραμμα 36: Για ποιους από τους παρακάτω λόγους επιλέγετε να παραμείνετε στον τόπο διαμονής σας αλλά να δουλεύετε για μια ελληνική εταιρεία εξ αποστάσεως; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών)

32. Για ποιους από τους παρακάτω λόγους επιλέγετε να επαναπατριστείτε, αλλά να συνεχίσετε να δουλεύετε για εταιρεία του εξωτερικού εξ αποστάσεως; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών)

Όπως παρουσιάστηκε στην ερώτηση 29, σχεδόν το 63% του δείγματος επέλεξε το σενάριο να επαναπατριστεί, αλλά να δουλεύει για εταιρεία του εξωτερικού εξ αποστάσεως. Οι παράγοντες στους οποίους αποδίδουν αυτή την επιλογή τους είναι κυρίως οι καλύτερες οικονομικές απολαβές του εξωτερικού κατά 94,12%, ενώ ακολουθούν η οικογένεια και οι φίλοι στο 80,39%, όπως και οι αυξημένες δυνατότητες εξέλιξης στην επιχείρηση του εξωτερικού με ποσοστό 64,71%. Επιπροσθέτως, σύμφωνα με τον Πίνακα 34 και το Διάγραμμα 37, οι μισοί και παραπάνω επέλεξαν αυτό το σενάριο εξαιτίας των καλύτερων συνθηκών εργασίας στο εξωτερικό, τους συναισθηματικούς λόγους και τις ευκαιρίες εκπαίδευσης που παρέχουν οι ξένες επιχειρήσεις. Σημαντικός είναι επίσης ο λόγος ότι αρκετοί επέλεξαν ως παράγοντα επιστροφής τις συνθήκες διαβίωσης στην Ελλάδα, ενώ από την άλλη η οικονομική και πολιτική σταθερότητα δεν φαίνεται να είναι παράγοντες επιρροής.



Διάγραμμα 37: Για ποιους από τους παρακάτω λόγους επιλέγετε να επαναπατριστείτε, αλλά να συνεχίσετε να δουλεύετε για εταιρεία του εξωτερικού εξ αποστάσεως; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών)

Πίνακας 34: Για ποιους από τους παρακάτω λόγους επιλέγετε να επαναπατριστείτε, αλλά να συνεχίσετε να δουλεύετε για εταιρεία του εξωτερικού εξ αποστάσεως; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών)

	Απαντήσεις	Ποσοστό πολλαπλής επιλογής παραγόντων
Οικονομικές απολαβές	48	94,12%
Οικογένεια και φίλοι	41	80,39%
Ευκαιρίες εξέλιξης στο εξωτερικό	33	64,71%
Συνθήκες εργασίας στο εξωτερικό	28	54,90%
Συναισθηματικοί λόγοι	26	50,98%
Συνθήκες διαβίωσης στην Ελλάδα	22	43,14%
Ευκαιρίες εκπαίδευσης στο εξωτερικό	19	37,25%
Οικονομική σταθερότητα στην Ελλάδα	3	5,88%
Πολιτική σταθερότητα στην Ελλάδα	1	1,96%
Άλλο (διευκρινίστε)	0	0,00%

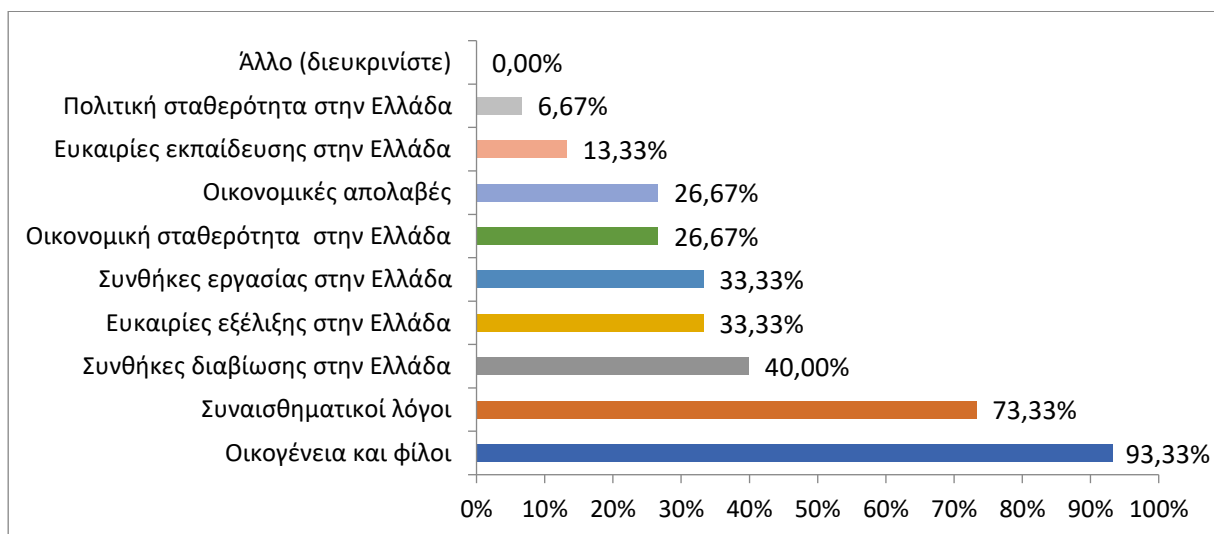
33. Για ποιους από τους παρακάτω λόγους επιλέγετε να επαναπατριστείτε και να εργαστείτε για μια ελληνική επιχείρηση με φυσική παρουσία στο γραφείο; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών)

Από τα άτομα που ενδιαφέρονται για επαναπατρισμό, υπάρχει μια μερίδα ατόμων της τάξης του 18,52% που θα επέλεγαν το σενάριο της επιστροφής στην χώρα και την εργασία τους με φυσική παρουσία σε ελληνική επιχείρηση. Οι λόγοι που τους οδηγούν σε αυτή την επιλογή

είναι κατά κύριο λόγο οι οικογένεια και οι φίλοι, αλλά και οι συναισθηματικοί λόγοι με ποσοστά 93,33% και 73,33% αντίστοιχα. Το 40% επιλέγει την επιστροφή καθώς πιστεύουν ότι έχουν βελτιωθεί οι συνθήκες διαβίωσης στην Ελλάδα, ενώ το 33,33% πιστεύει ότι δίνονται ευκαιρίες εξέλιξης από τους Έλληνες εργοδότες, καθώς και ότι έχουν βελτιωθεί οι συνθήκες εργασίας στην Ελλάδα. Επιπροσθέτως. Το 26,67% σημειώνουν την οικονομική σταθερότητα της χώρας και τις οικονομικές απολαβές, ενώ ακολουθούν οι ευκαιρίες εκπαίδευσης και η εγχώρια πολιτική σταθερότητα με μικρότερα ποσοστά. Τα δεδομένα των απαντήσεων αποτυπώνονται στον παρακάτω Πίνακα 35 και στο Διάγραμμα 38.

Πίνακας 35: Για ποιους από τους παρακάτω λόγους επιλέγετε να επαναπατριστείτε και να εργαστείτε για μια ελληνική επιχείρηση με φυσική παρουσία στο γραφείο; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών)

	Απαντήσεις	Ποσοστό πολλαπλής επιλογής παραγόντων
Οικογένεια και φίλοι	14	93,33%
Συναισθηματικοί λόγοι	11	73,33%
Συνθήκες διαβίωσης στην Ελλάδα	6	40,00%
Ευκαιρίες εξέλιξης στην Ελλάδα	5	33,33%
Συνθήκες εργασίας στην Ελλάδα	5	33,33%
Οικονομική σταθερότητα στην Ελλάδα	4	26,67%
Οικονομικές απολαβές	4	26,67%
Ευκαιρίες εκπαίδευσης στην Ελλάδα	2	13,33%
Πολιτική σταθερότητα στην Ελλάδα	1	6,67%
Άλλο (διευκρινίστε)	0	0,00%



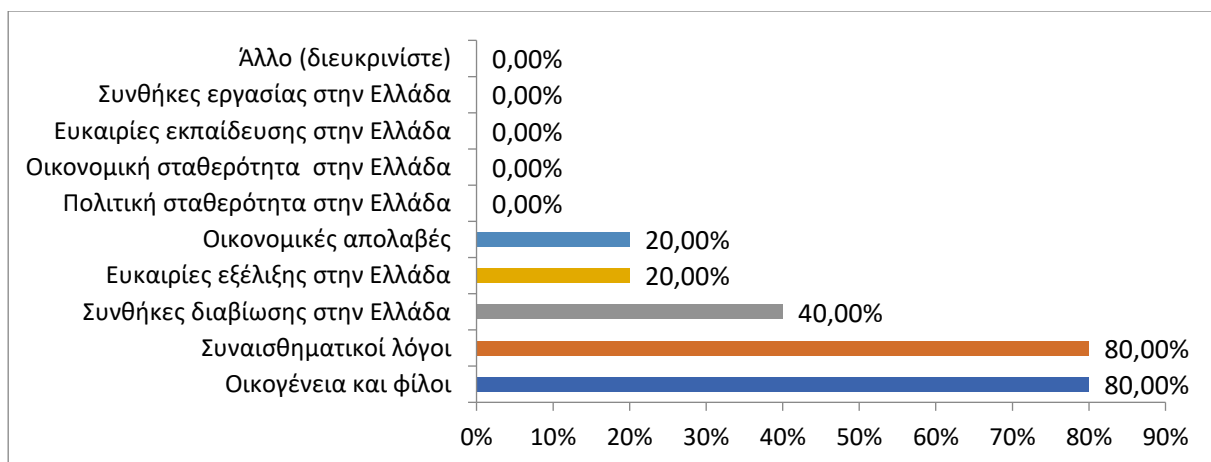
Διάγραμμα 38: Για ποιους από τους παρακάτω λόγους επιλέγετε να επαναπατριστείτε και να εργαστείτε για μια ελληνική επιχείρηση με φυσική παρουσία στο γραφείο; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών)

34. Για ποιους από τους παρακάτω λόγους επιλέγετε να επαναπατριστείτε, αλλά να συνεχίσετε να δουλεύετε για ελληνική εταιρεία εξ αποστάσεως; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών)

Από τα 81 άτομα που έδειξαν ενδιαφέρον στον επαναπατρισμό, 5 άτομα εξ αυτών επιλέγουν το σενάριο να γυρίσουν στην χώρα, αλλά να δουλέψουν εξ αποστάσεως για ελληνική επιχείρηση. Οι λόγοι που τους οδηγούν σε αυτήν την επιλογή σεναρίου είναι στο 80% οι συναισθηματικοί λόγοι και η οικογένεια και οι φίλοι. Στην συνέχεια ακολουθούν οι συνθήκες διαβίωσης στην Ελλάδα σε ποσοστό 40% και τέλος είναι με 20% οι ευκαιρίες εξέλιξης στις ελληνικές επιχειρήσεις και οι οικονομικές απολαβές. Τα αποτελέσματα φαίνονται παρακάτω στον Πίνακα 36 και στο Διάγραμμα 39.

Πίνακας 36: Για ποιους από τους παρακάτω λόγους επιλέγετε να επαναπατριστείτε, αλλά να συνεχίσετε να δουλεύετε για ελληνική εταιρεία εξ αποστάσεως; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών)

	Απαντήσεις	Ποσοστό πολλαπλής επιλογής παραγόντων
Οικογένεια και φίλοι	4	80,00%
Συναισθηματικοί λόγοι	4	80,00%
Συνθήκες διαβίωσης στην Ελλάδα	2	40,00%
Ευκαιρίες εξέλιξης στην Ελλάδα	1	20,00%
Οικονομικές απολαβές	1	20,00%
Πολιτική σταθερότητα στην Ελλάδα	0	0,00%
Οικονομική σταθερότητα στην Ελλάδα	0	0,00%
Ευκαιρίες εκπαίδευσης στην Ελλάδα	0	0,00%
Συνθήκες εργασίας στην Ελλάδα	0	0,00%
Άλλο (διευκρινίστε)	0	0,00%



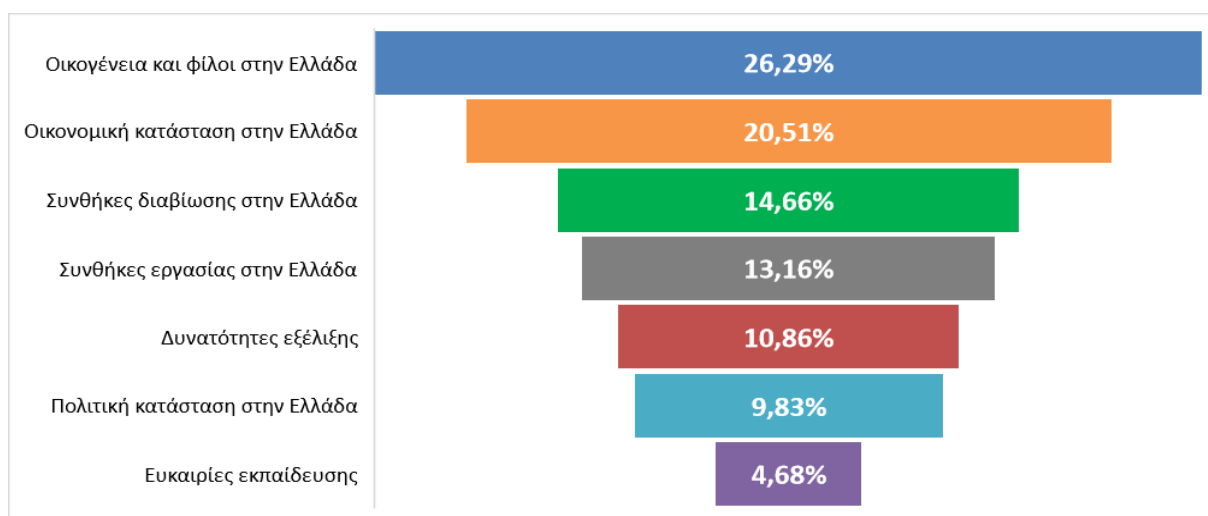
Διάγραμμα 39: Για ποιους από τους παρακάτω λόγους επιλέγετε να επαναπατριστείτε, αλλά να συνεχίσετε να δουλεύετε για ελληνική εταιρεία εξ αποστάσεως; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών)

35. Σε τι ποσοστό επηρεάζουν την επιθυμία σας για επαναπατρισμό οι παρακάτω παράγοντες; Αποδώστε τα ανάλογα ποσοστά (μόνο αριθμό) στις προτιμήσεις σας, ώστε να αθροίζονται συνολικά 100%)

Σύμφωνα με τις απαντήσεις ολόκληρου του δείγματος, όπως αυτές παρουσιάζονται στον Πίνακα 37 και στο Διάγραμμα 40, είναι εμφανές ότι ο βασικότερος λόγος που επηρεάζει την επιθυμία των Ελλήνων του εξωτερικού για επαναπατρισμό είναι η οικογένεια και οι φίλοι στην Ελλάδα με ποσοστό 26,9%. Ακολουθεί η οικονομική κατάσταση της χώρας με 20,51% και οι συνθήκες διαβίωσης στην Ελλάδα με 14,66%. Επιπροσθέτως, οι συνθήκες εργασίας στην χώρα επηρεάζουν κατά 13,16% και οι δυνατότητες εξέλιξης στον εργασιακό τομέα κατά 10,86%. Κάτω από 10% κατατάσσονται οι παράγοντες της ελληνικής πολιτικής κατάστασης και οι ευκαιρίες εκπαίδευσης.

Πίνακας 37: Σε τι ποσοστό επηρεάζουν την επιθυμία σας για επαναπατρισμό οι παρακάτω παράγοντες; Αποδώστε τα ανάλογα ποσοστά (μόνο αριθμό) στις προτιμήσεις σας, ώστε να αθροίζονται συνολικά 100%)

	Συχνότητα	Σχ. Συχνότητα (%)
Οικογένεια και φίλοι στην Ελλάδα	3839	26,29%
Οικονομική κατάσταση στην Ελλάδα	2994	20,51%
Συνθήκες διαβίωσης στην Ελλάδα	2141	14,66%
Συνθήκες εργασίας στην Ελλάδα	1921	13,16%
Δυνατότητες εξέλιξης	1586	10,86%
Πολιτική κατάσταση στην Ελλάδα	1435	9,83%
Ευκαιρίες εκπαίδευσης	684	4,68%
Σύνολο	14600	100,00%



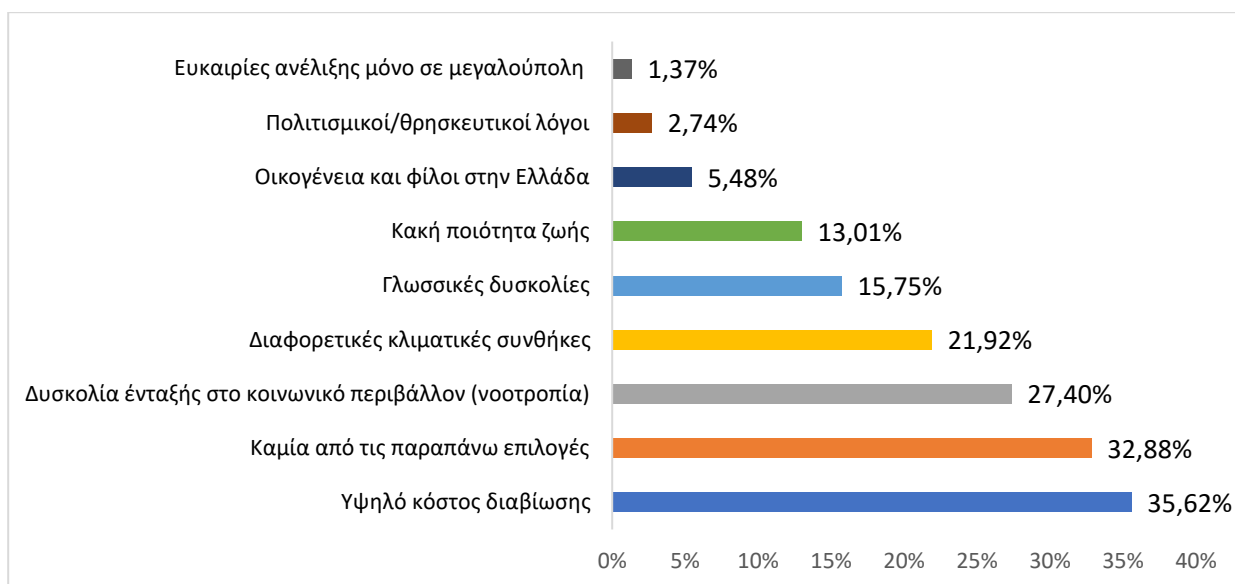
Διάγραμμα 40: Σε τι ποσοστό επηρεάζουν την επιθυμία σας για επαναπατρισμό οι παρακάτω παράγοντες; Αποδώστε τα ανάλογα ποσοστά (μόνο αριθμό) στις προτιμήσεις σας, ώστε να αθροίζονται συνολικά 100%)

36. Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες θεωρείτε ότι είναι ανασταλτικοί για την παραμονή σας στο εξωτερικό; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών)

Το 32,88% του δείγματος απάντησε ότι δεν θεωρεί πως παίζει ανασταλτικό ρόλο κανένας από τους παράγοντες που παρουσιάζονται στον Πίνακα 38 και στο Διάγραμμα 41 ως προς την παραμονή τους στο εξωτερικό. Αντιθέτως, ορισμένοι επιλέξαν το υψηλό κόστος διαβίωσης με ποσοστό 35,62%, αλλά και την δυσκολία ένταξης στο κοινωνικό περιβάλλον με 27,40%. Το 21,92% του δείγματος επέλεξε τις διαφορετικές κλιματικές συνθήκες ως έναν ανασταλτικό παράγοντα, ενώ στην συνέχεια ακολουθούν οι γλωσσικές δυσκολίες με 15,75%, η κακή ποιότητα ζωής στο εξωτερικό με 13,01%, η οικογένεια και οι φίλοι στην Ελλάδα με 5,48%. Τέλος, πολύ χαμηλά ποσοστά λαμβάνουν οι πολιτισμικοί/θρησκευτικοί λόγοι και οι ευκαιρίες ανέλιξης μόνο στις ξένες μεγαλουπόλεις.

Πίνακας 38: Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες θεωρείτε ότι είναι ανασταλτικοί για την παραμονή σας στο εξωτερικό; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών)

	Απαντήσεις	Ποσοστό πολλαπλής επιλογής παραγόντων
Υψηλό κόστος διαβίωσης	52	35,62%
Καμία από τις παραπάνω επιλογές	48	32,88%
Δυσκολία ένταξης στο κοινωνικό περιβάλλον (νοοτροπία)	40	27,40%
Διαφορετικές κλιματικές συνθήκες	32	21,92%
Γλωσσικές δυσκολίες	23	15,75%
Κακή ποιότητα ζωής	19	13,01%
Οικογένεια και φίλοι στην Ελλάδα	8	5,48%
Πολιτισμικοί/θρησκευτικοί λόγοι	4	2,74%
Ευκαιρίες ανέλιξης μόνο σε μεγαλούπολη	2	1,37%



Διάγραμμα 41: Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες θεωρείτε ότι είναι ανασταλτικοί για την παραμονή σας στο εξωτερικό; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών)

37. Τι πιστεύετε ότι μπορούν να κάνουν οι ελληνικές επιχειρήσεις για να επιστρέψετε στην Ελλάδα; (ελεύθερο πεδίο για σχόλια)

Σε αυτήν την ερώτηση τα άτομα του δείγματος είχαν την επιλογή να απαντήσουν προαιρετικά αναφορικά με το τι πιστεύουν ότι πρέπει να κάνουν οι ελληνικές επιχειρήσεις για να γυρίσουν πίσω τα στελέχη που έχουν φύγει. Σχεδόν όλοι απάντησαν την προσφορά υψηλότερου μισθού και την βελτίωση των συνθηκών εργασίας. Οι επιχειρηματίες σύμφωνα με το δείγμα οφείλουν να σέβονται τον εργαζόμενο, να δίνουν ευκαιρίες εξέλιξης στα ικανά στελέχη, καθώς επίσης και να πληρώνουν τα προβλεπόμενα στην ώρα τους, όπως και τις υπερωρίες του προσωπικού. Επιπλέον, τονίστηκε η αξιοκρατία και η εξάλειψη του νεποτισμού, η παροχή σταθερού εργασιακού κλίματος και του work-life balance. Εκτός από αυτά, σημειώθηκαν οι επενδύσεις σε τεχνολογία, η ύπαρξη διαφάνειας, η προσφορά έμμισθων εκπαιδεύσεων, η εμπιστοσύνη στους υπαλλήλους, αλλά και η πρόσληψη ικανού αριθμού ατόμων, ώστε να μην χρειάζεται κάποιος να κάνει δυο και τρία διαφορετικά πόστα, λόγω μειωμένου προσωπικού. Τέλος, αρκετοί ζητάνε την προσφορά υβριδικού μοντέλου εργασίας ή και μόνιμη τηλεργασία, μιας που έχει πλέον θεσπιστεί κατά κόρον στο εξωτερικό.

38. Τι πιστεύετε ότι μπορεί να κάνει το κράτος για να επιστρέψετε στην Ελλάδα; (ελεύθερο πεδίο για σχόλια)

Το βασικό επιχείρημα που διακυβεύονται οι Έλληνες του εξωτερικού ως προς τις βελτιώσεις που μπορεί να κάνει το ελληνικό κράτος για να γυρίσουν πίσω είναι η καταπάτηση της διαφθοράς στο πολιτικό παρασκήνιο και η αύξηση του βασικού μισθού. Οι περισσότεροι τονίζουν επίσης την μείωση της φορολογίας και την γενικότερη αλλαγή του φορολογικού συστήματος. Αρκετοί είναι αυτοί μάλιστα που ζητάνε επιχορηγήσεις για θέσεις επαναπατρισμένων και χρηματοδότηση μετεγκατάστασης. Εκτός από αυτά, σημειώνονται η βελτίωση υποδομών, ο σεβασμός στον πολίτη, η διασφάλιση των εργασιακών δικαιωμάτων, η παροχή καλύτερης υγειονομικής περίθαλψης και η παροχή βοήθειας για την έναρξη λειτουργίας μιας επιχείρησης. Παράλληλα, κρίνεται σημαντικό από πλευράς κράτους να παρέχει σταθερό θεσμικό πλαίσιο το οποίο θα προάγει την ανάπτυξη και τις επενδύσεις στην χώρα και όχι να αλλάζει κάθε φορά που αλλάζει η κυβέρνηση. Τέλος, σύμφωνα με τους ίδιους το κράτος οφείλει να βελτιώσει τις συνθήκες διαβίωσης και να απλουστεύσει τις διαδικασίες επίλυσης των προβλημάτων των πολιτών με το κράτος.

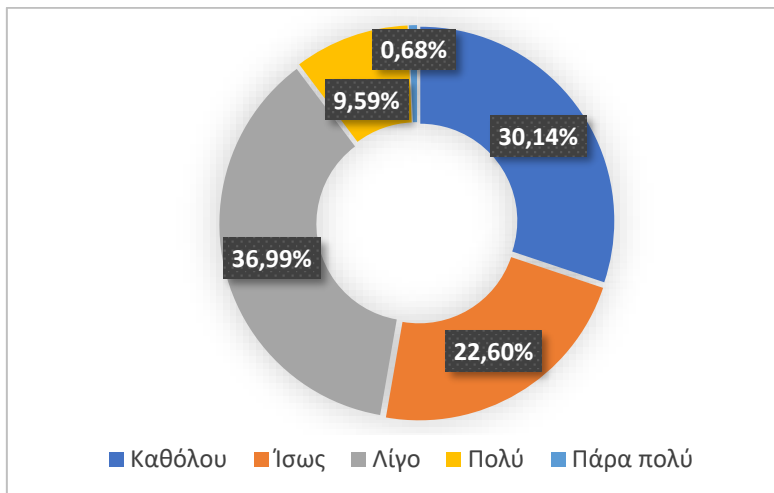
39. Πόσο πιθανό θεωρείτε ότι το Brain Drain (μετανάστευση στελεχών στο εξωτερικό) μπορεί να μετατραπεί σε Brain Gain (προσέλκυση στελεχών από το εξωτερικό) για την Ελλάδα;

Ολοκληρώνοντας τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου, όλοι οι ερωτηθέντες καλούνταν να ορίσουν σε τι βαθμό πιστεύουν ότι το Brain Drain (μετανάστευση στελεχών στο εξωτερικό) μπορεί να μετατραπεί σε Brain Gain (προσέλκυση στελεχών από το εξωτερικό). Με βάση το συνολικό δείγμα των 146 ατόμων, το 36,99% πιστεύει πως αυτό μπορεί να επιτευχθεί σε μέτριο βαθμό, ενώ το 30,14% δεν το πιστεύει καθόλου. Επιπροσθέτως, το 22,60% του δείγματος θεωρεί ότι μπορεί να επιτευχθεί στη χώρα Brain Gain σε μικρό βαθμό, ενώ το 9,59% είναι αισιόδοξο απαντώντας ότι αυτό μπορεί να γίνει σε πολύ μεγάλο βαθμό και το 0,68% σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό. Τα σχετικά δεδομένα αποτυπώνονται στον Πίνακα 39 και στο Διάγραμμα 42.

Πίνακας 39: Πόσο πιθανό θεωρείτε ότι το Brain Drain (μετανάστευση στελεχών στο εξωτερικό) μπορεί να μετατραπεί σε Brain Gain (προσέλκυση στελεχών από το εξωτερικό) για την Ελλάδα;

	Συχνότητα	Σχ. Συχνότητα(%)
Καθόλου	44	30,14%
Λίγο	33	22,60%

Μέτρια	54	36,99%
Πολύ	14	9,59%
Πάρα πολύ	1	0,68%
Σύνολο	146	100,00%



Διάγραμμα 42: Πόσο πιθανό θεωρείτε ότι το Brain Drain (μετανάστευση στελεχών στο εξωτερικό) μπορεί να μετατραπεί σε Brain Gain (προσέλκυση στελεχών από το εξωτερικό) για την Ελλάδα;

6.3 Σημαντικές στατιστικές παρατηρήσεις

Σχετικά με το δείγμα της έρευνας, φαίνεται πως το 85% περίπου το δείγματος κυμαίνεται από 25 έως 55 ετών που είναι και το πιο παραγωγικό κομμάτι μιας οικονομίας. Επιπλέον, αυτό που καθίσταται ύψιστης εντύπωσης είναι το γεγονός ότι το δείγμα είναι απόλυτα χωρισμένο σε άντρες και γυναίκες. Επιπλέον, σημαντική παρατήρηση είναι πως το δείγμα σε ποσοστό 85% έχει μόρφωση ανώτατη από ΑΕΙ, ενώ οι γυναίκες φαίνεται πως κατέχουν κατά 10% περισσότερες μεταπτυχιακές σπουδές. Επίσης, σχετικά με τις σπουδές, διακρίνεται πως το δείγμα κάτω των 40 ετών είναι κατά 20% περίπου πιο μορφωμένο ως προς την ανώτατη εκπαίδευση και τα μεταπτυχιακά, σε σύγκριση με αυτούς άνω των 40. Συμπεραίνουμε επομένως, πως έχουμε να κάνουμε με ένα δείγμα υψηλής μόρφωσης.

Συνεχίζοντας, προέκυψε πως το μισό περίπου δείγμα δεν έχει παντρευτεί, ενώ το υπόλοιπο 40% έχει προχωρήσει σε γάμο. Σχεδόν όλο το δείγμα έχει μεταναστεύσει σε κάποια χώρα της Ευρώπης, με την επικρατέστερη να αποτελεί την Αγγλία και ακολουθούν η Τσεχία, η Γερμανία και η Ολλανδία. Πάνω από το μισό δείγμα απασχολούνται ως ιδιωτικοί υπάλληλοι,

ενώ τα ανώτερα διοικητικά στελέχη ανήλθαν στο 13%. Παράλληλα, το 30% του δείγματος απασχολούνται στον κλάδο της πληροφορικής.

Όσον αφορά την μετανάστευση του δείγματος, το 60% φαίνεται να εγκατέλειψε την χώρα την δεκαετία 2008-2018. Ειδικότερα, οι κάτω των 40 ετών δείχνουν να έχουν μεταναστεύσει μετά από την παρουσίαση της οικονομικής κρίσης με τους περισσότερους να έχουν φύγει από την χώρα μετά το 2018, ενώ το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος των άνω των 40, έχουν φύγει πριν το 2008. Επιπλέον, σημαντική είναι η διαπίστωση πως αυτοί που έχουν χαμηλότερο εκπαιδευτικό υπόβαθρο από ΙΕΚ, στην μεγάλη πλειοψηφία τους μετανάστευσαν την περίοδο 2013-2016. Στον αντίποδα, τα άτομα που έχουν ανώτατη εκπαίδευση φαίνεται πως αποχώρησαν από την χώρα με σχετικά σταθερό ρυθμό της τάξεως περίπου του 20% τόσο πριν την περίοδο της κρίσης του 2008 όσο και κατά τις περιόδους 2008 – 2012, 2013 – 2016, 2017 – 2018 και μετά το 2018.

Προχωρώντας στην επιθυμία για επαναπατρισμό, αποτυπώνεται μια ενδιαφέρουσα σημαντική διαφορά ως προς το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των ερωτηθέντων. Πιο συγκεκριμένα, φαίνεται πως η επιθυμία για επαναπατρισμό μειώνεται κατά περίπου 27%, καθώς μεταβαίνουμε από το δείγμα με την ανώτατη εκπαίδευση προς το δείγμα με μόρφωση κάτω της ανώτερης. Συνεπώς, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι όσο αυξάνεται το μορφωτικό επίπεδο, αυξάνεται και η επιθυμία για επαναπατρισμό. Επιπλέον, διαφαίνεται πως μετά την ηλικία των 40, το ενδιαφέρον για επαναπατρισμό κάμπτεται κατά περίπου 8%, μειώνοντας έτσι τις πιθανότητες για Brain Gain.

Σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιθυμία για επαναπατρισμό, διαφαίνεται πως τα άτομα που κατέχουν τίτλους σπουδών επηρεάζονται σε βαθμό της τάξης του 35% από την οικογένεια και τους φίλους, ενώ το ποσοστό αντιστρέφεται με τα άτομα που έχουν χαμηλότερο εκπαιδευτικό υπόβαθρο στον παράγοντα της οικονομικής κατάστασης της Ελλάδας. Παράλληλα, οι νεότεροι κάτω των 40 φαίνεται να επηρεάζονται από τον παράγοντα της οικογένειας και των φίλων κατά περίπου 40%, ενώ οι μεγαλύτεροι των 40 δείχνουν να επηρεάζονται περισσότερο από την οικονομική κατάσταση της χώρας σχετικά με το θέμα του επαναπατρισμού. Καταλήγουμε επομένως στην αποδοχή ότι οι μικρότεροι σε ηλικία και με υψηλότερο εκπαιδευτικό υπόβαθρο επηρεάζονται από συναισθηματικούς λόγους, ενώ οι μεγαλύτεροι σε ηλικία με μικρότερη μόρφωση επηρεάζονται κατά κύρια βάση από οικονομικούς παράγοντες σχετικά με την επιθυμία του επαναπατρισμού τους.

6.4 Προσωπικές συνεντεύξεις

Παρακάτω παρουσιάζονται τρεις σύντομες συνεντεύξεις Ελληνίδων, οι οποίες εργάστηκαν στο εξωτερικό και πλέον έχουν επαναπατριστεί και εργάζονται στην Ελλάδα. Βασικός στόχος των συνεντεύξεων είναι να μελετηθεί κατά πόσο τις επηρέασαν παράγοντες του Employer Branding στον επαναπατρισμό τους ή αν η επιστροφή τους επηρεάστηκε από διαφορετικούς λόγους. Η συζήτηση με τις συνεντευξιζόμενες βασίστηκε στον οδηγό συνέντευξης, ο οποίος παρουσιάστηκε στο πέμπτο κεφάλαιο, ενώ η συνομιλία έγινε στα πλαίσια της ημι-δομημένης συνέντευξης με προσθήκη επιπλέον ερωτήσεων για την περαιτέρω ανάλυση ορισμένων θεμάτων.

Η συζήτηση που έγινε μεταξύ ερευνήτριας και συνεντευξιζόμενης μαγνητοφωνήθηκε με την σύμφωνη γνώμη και των δυο, προκειμένου να αποδεσμευτεί η ερευνήτρια από την καταγραφή των λεγομένων εκείνης της στιγμής και της ουσιαστικής συμμετοχής στην συνέντευξη. Στην συνέχεια έγινε απομαγνητοφώνηση και καταγραφή της συνομιλίας με συνοχή ως προς τον οδηγό των συνεντεύξεων. Σε κάθε περίπτωση η ερευνήτρια κρατούσε ορισμένες σημειώσεις σχετικά με τα πιο αξιοσημείωτα σημεία που θα βοηθήσουν στην εξαγωγή συμπερασμάτων.

Με γνώμονα τον οδηγό συνεντεύξεων, οι συζητήσεις βασίστηκαν σε πέντε θεματικές κατηγορίες: των δημογραφικών χαρακτηριστικών, των παραγόντων του Employer Branding, την συμμετοχή των Social Media στην εύρεση εργασίας στην Ελλάδα, το φαινόμενο του Brain Drain, όπως επίσης και τις δυνατότητες μετατροπής του Brain Drain σε Brain Gain. Παρακάτω αποτυπώνονται με συνοπτικό τρόπο οι συνεντεύξεις των τριών επαναπατρισμένων Ελληνίδων.

1^η συνέντευξη

Η Α ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 31-40, έχει μεταπτυχιακές σπουδές στα χρηματοοικονομικά και στα λογιστικά, όπως επίσης έχει δύο υπηκοότητες, την ελληνική και την αμερικάνικη. Η Α ενώ εργαζόταν στην Ελλάδα στον τουριστικό κλάδο, άφησε πίσω την ελληνική ζωή και μετανάστευσε στο Εδιμβούργο της Αγγλίας το 2011. Εκεί έζησε για επτά χρόνια και επαναπατρίστηκε στην Ελλάδα το 2018. Βασικός λόγος της μετακίνησής της εκεί ήταν ότι έγινε δεκτή στο πανεπιστήμιο του Εδιμβούργου για την παρακολούθηση του μεταπτυχιακού

της, ενώ με την ολοκλήρωση των σπουδών της έπιασε αμέσως δουλειά στον τουριστικό κλάδο της περιοχής. Βλέποντας ότι οι συνθήκες ζωής και εργασίας στην Αγγλία είναι καλές, την ακολούθησε λίγο αργότερα και ο σύντροφός της από την Ελλάδα με τον οποίο παντρευτήκανε στην συνέχεια.

Κατά τα λεγόμενα της Α, το Employer Branding είναι ένα πολύ ισχυρό φαινόμενο που γίνεται έντονα αντιληπτό από τις επιχειρήσεις στο εξωτερικό. Η ίδια πιστεύει σθεναρά ότι όλοι οι πυλώνες του Employer Branding είναι πολύ σημαντικοί για τον κάθε εργαζόμενο, αλλά αν μπορούσε να τους ιεραρχήσει θα έβαζε πρώτα από όλα το καλό κλίμα και το καλό εργασιακό περιβάλλον και έπειτα το work life balance. Στην συνέχεια θα ακολουθούσε η εκπαίδευση και η ανάπτυξη τα οποία δυστυχώς δεν φαίνεται να προσφέρονται από τις ελληνικές επιχειρήσεις. Ωστόσο την ίδια την ενδιαφέρει αυτός ο πυλώνας καθώς θέλει πάντα να μαθαίνει και να εξελίσσεται. Τέλος, σύμφωνα με την ίδια, είναι καλό μια επιχείρηση να έχει εταιρική κοινωνική ευθύνη, καθώς είναι το πρόσωπό της προς την κοινωνία. Παρόλα αυτά, η ίδια δεν δείχνει να επηρεάζεται από τον συγκεκριμένο παράγοντα στα πλαίσια επιλογής εργοδότη.

Η Α τονίζει ότι ο βασικός παράγοντας που μπορεί να κάνει ελκυστική μια ελληνική επιχείρηση προς τους υποψηφίους εργαζομένους του εξωτερικού είναι ο υψηλός μισθός. Στην συνέχεια, ακολουθεί το καλό εργασιακό κλίμα και το work life balance και φυσικά οι δυνατότητες εξέλιξης, ενώ δεν φαίνεται να συμβάλλουν ιδιαίτερα οι έξτρα παροχές. Σημαντικό ρόλο παίζει για αυτήν το κύρος και η καλή φήμη μιας επιχείρησης, καθώς δεν ήθελε να επιστρέψει σε μια μικρομεσαία επιχείρηση που δεν είναι γνωστή στην αγορά ακόμα και αν έδινε υψηλό μισθό. Επιπλέον, θεωρεί ότι η εργασιακή εμπειρία σε μια εταιρεία υψηλού βεληνεκούς θα να κάνει το βιογραφικό της πιο ανταγωνιστικό στην αγορά εργασίας.

Όπως προανέφερε και παραπάνω η Α, το Employer Branding είναι πολύ σημαντικό και θα ήταν καλό να το αποκτήσουν περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις. Ωστόσο, η Α πιστεύει πως υπάρχει πολύ μακρύς δρόμος ακόμη για την υιοθέτηση τέτοιων πρακτικών όπως και αλλαγής της κουλτούρας/νοοτροπίας του Έλληνα εργοδότη, με την ίδια να κλίνει περισσότερο σε επιχειρήσεις ξένων συμφερόντων. Με αυτό τον τρόπο, η Α δείχνει μια επιφυλακτικότητα να εργαστεί σε μια ελληνική επιχείρηση ακόμα και αν εμφανίζει ανεπτυγμένη επωνυμία εργοδότη, ενώ παράλληλα προσθέτει ότι στην Ελλάδα είναι πολύ λίγες οι ελληνικές επιχειρήσεις, οι οποίες παρουσιάζουν ανεπτυγμένα χαρακτηριστικά επωνυμίας εργοδότη.

Όσον αφορά το διαφημιστικό κομμάτι, η διαφήμιση παίζει σημαντικό ρόλο ως προς την προσέλκυση του ενδιαφέροντος των ατόμων που βρίσκονται στο εξωτερικό. Πιο συγκεκριμένα, η A τονίζει ότι όσο βρίσκεται κανείς εκτός Ελλάδας και εκτός ελληνικής εργασιακής αγοράς δεν μπορεί εκ των πραγμάτων να γνωρίζει ποιες είναι οι ισχυρές εταιρείες. Συνεπώς οι ελληνικές επιχειρήσεις που κάνουν διαφημιστικές καμπάνιες κερδίζουν το ενδιαφέρον των στελεχών που βρίσκονται στο εξωτερικό, καθώς ενισχύεται κατά αυτόν τον τρόπο η ελκυστικότητα τους. Παρ' όλα αυτά, πριν από οποιαδήποτε κίνηση για υποβολή του βιογραφικού, η A επισημαίνει ότι οι περισσότεροι κάνουν μια έρευνα αγοράς από φίλους και γνωστούς που ζουν στην Ελλάδα ή που εργάζονται στην συγκεκριμένη ελληνική επιχείρηση ενδιαφέροντος προκειμένου να μάθουν περισσότερες πληροφορίες ως προς το εργασιακό περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας. Άρα η διαφήμιση από στόμα σε στόμα είναι εξίσου πάρα πολύ σημαντική.

Προχωρώντας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, η A διαθέτει Facebook, Instagram και LinkedIn τα οποία χρησιμοποιεί σε καθημερινή βάση. Για την ίδια παίζει πολύ σημαντικό ρόλο να εμφανίζει μια επιχείρηση ένα καλό εταιρικό προφίλ κατά κύρια βάση στο LinkedIn που το θεωρεί το πιο σοβαρό εργαλείο. Η ίδια προσθέτει ότι *«όσο πιο οργανωμένοι είναι οι διαδικτυακοί λογαριασμοί και η εταιρική ιστοσελίδα μιας επιχείρησης τόσο πιο πολύ μου κεντρίζει το ενδιαφέρον, καθώς φαίνεται πως παίρνουν και αυτοί σοβαρά το προφίλ τους ως εργοδότες»*, τονίζοντας ότι η εταιρική ιστοσελίδα αποτελεί το πρόσωπο του οργανισμού. Επιπλέον, επισημαίνει την δημιουργία σωστού εταιρικού προφίλ και στις ιστοσελίδες καριέρας τρίτων, καθώς φαίνεται και από εκεί ο βαθμός οργάνωσης μιας επιχείρησης. Η ίδια κατά την παραμονή της στο εξωτερικό έλεγχε σε καθημερινή βάση το LinkedIn για τις ανοιχτές θέσεις εργασίας στην Ελλάδα, ενώ παράλληλα παρακολουθούσε και τις εταιρικές ιστοσελίδες των τουριστικών επιχειρήσεων, αλλά και τις ιστοσελίδες καριέρας τρίτων, όπως είναι το Skywalker και το Jobfind.

Μεταβαίνοντας στο θέμα της μετανάστευσης στο εξωτερικό, η απόφαση για την A λήφθηκε το 2011 όπου η οικονομική κατάσταση στην Ελλάδα δεν ήταν καθόλου καλή, με την ίδια να τονίζει ότι *«πας στο άγνωστο και δεν ξέρεις τι σε περιμένει, δεν ξέρεις τι θα βρεις και αν θα σου ταιριάζει και πως θα σε δούνε και εσένα οι ντόπιοι»*. Ένας από τους βασικούς εγχώριους λόγους που την οδήγησαν σε αυτή την απόφαση ήταν το ασταθές οικονομικό περιβάλλον και οι τρίμηνες συμβάσεις εργασίας που παρείχαν οι Έλληνες εργοδότες του τουριστικού κλάδου εκείνη την περίοδο λόγω της αβεβαιότητας που επικρατούσε. Αυτές οι δυσμενείς συνθήκες

δημιουργούσαν άγχος στην Α, καθώς δεν ήξερε αν θα ανανεωθεί η τρίμηνη σύμβασή της σε κάθε λήξη της. Επιπλέον, σημαντικό ρόλο έπαιξε το γεγονός της αδυναμίας εύρεσης εργασίας σχετικής με τις σπουδές της, αλλά και της γενικότερης αδυναμίας επαγγελματικής εξέλιξης.

Από την άλλη πλευρά, ο βασικός εξωτερικός λόγος που την προσέλκυσε στην Αγγλία ήταν η αξιοκρατία που έμαθε πως επικρατεί στην χώρα. Συνάμα συνδύασε αυτόν τον παράγοντα με την ενδεχόμενη επαγγελματική εξέλιξη που θα μπορούσε να έχει εκεί. Φυσικά μεγάλο ρόλο έπαιξε ότι στην Αγγλία επικρατούσαν υψηλότεροι μισθοί από την Ελλάδα προσφέροντας έτσι και καλύτερες συνθήκες διαβίωσης, όπως επίσης ήταν ευκολότερη και η εύρεση σχετικής εργασίας. Επιπλέον, για την επιλογή της πόλης εγκατάστασης, δηλαδή του Εδιμβούργου, η Α επηρεάστηκε από γνώμες δικών της ατόμων που την ενημέρωσαν ότι η πόλη προσφέρει work life balance και ότι τα κόστη διαβίωσης είναι πιο χαμηλά σε σύγκριση με το Λονδίνο.

Στην ερώτηση αν μετάνιωσε για την μετανάστευσή της στο εξωτερικό, η Α απαντάει πως δεν το έχει μετανιώσει καθόλου, όπως επίσης και ότι δεν μετάνιωσε που γύρισε πίσω στην Ελλάδα. Οι λόγοι του επαναπατρισμού της επισημαίνει πως ήταν καθαρά για οικογενειακούς και συναισθηματικούς λόγους, καθώς επιθυμούσε να δημιουργήσει την δική της οικογένεια στην Ελλάδα κοντά στους δικούς της ανθρώπους. Οι ίδιοι λόγοι λειτούργησαν ανασταλτικά για την παραμονή της στο εξωτερικό, ενώ προσθέτει και τις δύσκολες καιρικές συνθήκες, αλλά και την έλλειψη διασκέδασης. Επιπλέον, επισημαίνει πως η επιστροφή της στην χώρα το 2018 ήταν ένα ρίσκο, καθώς εγκυμονούσαν κίνδυνοι για αυτήν και τον σύζυγό της επειδή δεν έβλεπαν βελτίωση της οικονομικής κατάστασης της χώρας και υπήρχαν δευτερες σκέψεις για επιστροφή στην Αγγλία εντός του πρώτου εξαμήνου από την παραμονή τους στην Ελλάδα. Παρόλα αυτά, οι οικογένεια και οι φίλοι λειτούργησαν ως καταπέλτης εκείνη την περίοδο, ώστε να παραμείνουν στην χώρα παρά τις δύσκολες οικονομικές συνθήκες και το αβέβαιο επαγγελματικό τους μέλλον.

Γυρνώντας πίσω στην χώρα με τον σύζυγό της το 2018, εργάστηκαν κατά κύρια βάση σε μεγάλους ξενοδοχειακούς ομίλους ξένων συμφερόντων. Στην παρούσα φάση η Α εργάζεται σε πολυτελές ξενοδοχείο ως Yield and Revenue Executive σε Έλληνα εργοδότη. Η Α δηλώνει ότι παρά τις δυσμενείς οικονομικές και εργασιακές συνθήκες που υπάρχουν ακόμα και σήμερα στην ελληνική αγορά εργασίας, η ίδια είναι ευχαριστημένη με την παρούσα εργασία της, καθώς έχει εξελιχθεί μέσα στον όμιλο για τον οποίο εργάζεται αναλαμβάνοντας σημαντικές θέσεις ευθύνης, ενώ παράλληλα νιώθει ότι την εκτιμούν. Αυτό είναι κάτι το οποίο

δεν το συναντάει εύκολα σε ελληνικές επιχειρήσεις και μάλιστα δεν περίμενε να το βρει επιστρέφοντας στην χώρα.

Στην ερώτηση αναφορικά με τα ειδικά κίνητρα που μπορούν να συμβάλουν στον επαναπατρισμό των Ελλήνων, η Α επισημαίνει ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις πρέπει να προσφέρουν στους εργαζομένους το «ξένο μοντέλο εργασίας» στο οποίο συμπεριλαμβάνονται οι τέσσερις πυλώνες του Employer Branding και φυσικά ο υψηλός μισθός και η αξιοκρατία. Είναι επίσης πολύ σημαντικό για τους Έλληνες εργοδότες να δείχνουν ότι εκτιμούν τους εργαζομένους τους και να μην εκμεταλλεύονται τα εργασιακά τους δικαιώματα. Επιπλέον, η ίδια τονίζει ότι *«Αν οι ελληνικές επιχειρήσεις προσέφεραν αυτό το μοντέλο, οι Έλληνες δεν θα είχαν κανέναν λόγο να φύγουν από την πατρίδα εξ' αρχής»*.

Όσον αφορά την ελληνική κυβέρνηση, η Α φαίνεται αισιόδοξη τονίζοντας ότι πλέον δίνονται οικονομικά κίνητρα επαναπατρισμού τα τελευταία χρόνια από το κράτος. Αυτό που προτείνει η Α ότι μπορεί να κάνει επιπρόσθετα το κράτος, είναι να προσελκύσει επενδύσεις, ώστε να δημιουργηθούν νέες εξειδικευμένες θέσεις εργασίας όπου θα προσφέρονται ελκυστικοί μισθοί. Αναφέρει μάλιστα χαρακτηριστικά ότι *«όσο αυξάνονται οι επενδύσεις στην Ελλάδα, άλλοι τόσοι Έλληνες θα γυρίζουν πίσω»*, δίνοντας παράλληλα το παράδειγμα της επένδυσης της Pfizer με το Hub στην Θεσσαλονίκη. Επιπροσθέτως, προτείνει την μείωση της φορολογίας για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα από τον επαναπατρισμό, την χρηματοδότηση για σύσταση νέων επιχειρήσεων από επαναπατρισθέντες, ακόμη και την χορήγηση στεγαστικών δανείων με χαμηλότερο επιτόκιο για την αγορά σπιτιού στην Ελλάδα.

Από την άλλη πλευρά, επισημαίνει πως το τελευταίο διάστημα υπάρχει μια προσπάθεια και από ορισμένους ξένους κυρίως εργοδότες στην Ελλάδα να προσελκύσουν τα ικανά στελέχη πίσω, ώστε να αξιοποιήσουν τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους. Σχετικά με τους Έλληνες επιχειρηματίες φαίνεται πως έχουν ακόμη δρόμο για κάτι τέτοιο, καθώς χρειάζεται να προσφέρουν υψηλότερους μισθούς και καλύτερες συνθήκες εργασίας όπου θα επικρατεί αξιοκρατία. Προκειμένου να επιλέξουν οι επαναπατριζόμενοι τις ελληνικές επιχειρήσεις, η Α αναφέρει χαρακτηριστικά ότι *«οι Έλληνες επιχειρηματίες πρέπει να αλλάξουν μυαλό 180 μοίρες και μάλιστα ο βασικός λόγος που φύγαν οι Έλληνες έξω ήταν γιατί δεν μπορούσαν να ανεχτούν την ελληνική νοοτροπία των Ελλήνων εργοδοτών»*.

Τέλος κλείνοντας την συζήτηση, η Α ισχυρίζεται πως υπάρχουν οι δυνατότητες να μετατραπεί το Brain Drain σε Brain Gain δεδομένου ότι θα αλλάξουν στην εγχώρια αγορά ορισμένες συνθήκες, όπως είναι αυτή της βελτίωσης των μισθών και των συνθηκών εργασίας. Μάλιστα τονίζει την σημαντικότητα της μεγέθυνσης του φαινομένου του Brain Gain, καθώς μπορεί να μεταφερθεί σημαντική τεχνογνωσία από το εξωτερικό, η οποία μπορεί να συμβάλει δραστικά στην ανάπτυξη των ελληνικών επιχειρήσεων και κατ' επέκταση της ελληνικής οικονομίας.

2^η συνέντευξη

Η Β ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 25-30, έχει ακαδημαϊκές σπουδές στην διοίκηση επιχειρήσεων και μάρκετινγκ και είναι κάτοχος δύο υπηκοοτήτων, της ελληνικής και της ρωσικής, και έχει παντρευτεί. Η Β γεννήθηκε και μεγάλωσε στην Ρωσία και ήρθε με την οικογένεια της, η οποία είναι κατά το ήμισυ ελληνική, όταν ήταν 12 ετών. Αφού έκανε τις σπουδές της στην Ελλάδα, ενώ παράλληλα δούλεψε για Έλληνες εργοδότες στον κλάδο της εστίασης, μετανάστευσε το 2017 στο Ντίσελντορφ της Γερμανίας όπου εργάστηκε και εκεί στον τομέα της εστίασης σε ξένο εργοδότη ως υπεύθυνη αλυσίδας καταστημάτων.

Σχετικά με τους παράγοντες του Employer Branding, η Β θεωρεί ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό για μια ελληνική επιχείρηση να παρουσιάζει όλα τα χαρακτηριστικά της επωνυμίας του εργοδότη. Την ίδια την ενδιαφέρει πρωτίστως το καλό εργασιακό περιβάλλον, μετά ακολουθεί η εκπαίδευση και η ανάπτυξη, στην συνέχεια το work life balance και τέλος αφήνει την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Ως προς τα χαρακτηριστικά που αυξάνουν την ελκυστικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων πιστεύει πως αυτό εξαρτάται από την κατάσταση του καθενός, τονίζοντας πως *«οτιδήποτε μπορεί να δώσει ο Έλληνας εργοδότης επιπλέον από τον ξένο, τον κάνει αυτόματα και πιο ελκυστικό, καθώς πάντα συγκρίνεις τι σου προσφέρει ο ένας και τι ο άλλος»*. Η Β επισημαίνει επιπλέον την σημαντικότητα του υψηλού μισθού, ενώ δεν φαίνεται να την επηρεάζουν παράγοντες όπως είναι το μέγεθος και η φήμη ενός οργανισμού, καθώς *«ποτέ δεν ξέρεις τι μπορεί να σου προσφέρει μια μικρότερη ή μια άγνωστη στην αγορά επιχείρηση»*.

Αναφορικά με την σημαντικότητα της προβολής μιας διαφημιστικής καμπάνιας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης από Έλληνες εργοδότες, η Β δείχνει πως την επηρεάζει αρνητικά. Σύμφωνα με την Β πιστεύει πως η διαφήμιση γίνεται για να κερδίσει η επιχείρηση ανθρώπινο

δυναμικό το οποίο σε πρώτη φάση πιθανώς δεν μπορεί να κρατήσει. Άρα εμφανίζει μια καχυποψία ως προς τις συνθήκες εργασίας που μπορεί να επικρατούν μέσα στην επιχείρηση. Αντιθέτως, η από στόμα σε στόμα διαφήμιση μιας επιχείρησης θα την επηρέαζε σε υψηλότερο βαθμό, καθώς προέρχεται από άτομα εμπιστοσύνης, δεδομένου ότι αφορά μια θέση η οποία της ταιριάζει και προσφέρει καλές προοπτικές. Η Β προσθέτει μάλιστα ότι *«αν ήξερα από δικό μου άτομο ότι μια ελληνική επιχείρηση έχει όντως ανεπτυγμένο Employer Branding, θα ήθελα πάρα πολύ να δουλέψω για αυτήν, ακόμη και με μικρότερο μισθό, αλλά να γνώριζα ότι υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης και ανάπτυξης»*.

Περνώντας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, η Β διαθέτει Facebook, Instagram, LinkedIn και Telegram, τα οποία χρησιμοποιεί σε καθημερινή βάση. Η ίδια θεωρεί πως είναι πολύ σημαντική η παρουσίαση μιας σωστής εικόνας μιας ελληνικής επιχείρησης στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, καθώς αποτελεί το πρόσωπό της τόσο στους πελάτες όσο και στους υποψηφίους εργαζομένους. Η Β. πάντα ελέγχει την διαδικτυακή εικόνα της επιχείρησης, την ύπαρξη και οργάνωση της εταιρικής ιστοσελίδας, όπως επίσης και τις αξιολογήσεις των πελατών της εκάστοτε επιχείρησης πριν την υποβολή του βιογραφικού της. Κατά την αναζήτηση για εργασία στην Ελλάδα, βασίστηκε κατά κύριο λόγο στις ιστοσελίδες καριέρας τρίτων, όπως το Skywalker και το Jobfind, ενώ σε εκείνη την φάση δεν διέθετε ακόμη LinkedIn.

Σχετικά με την μετανάστευσή της στην Γερμανία το 2017, η Β αναφέρει ότι *«είναι πολύ δύσκολο να αφήνει κανείς το σπίτι του πίσω, αλλά και πολύ ψυχοφθόρο, το οποίο σε ρίχνει ψυχολογικά σε μεγάλο βαθμό και το μόνο που μπορεί να σε βοηθήσει είναι η δουλειά εκεί»*. Την εργασία της την βρήκε από γνωστό της από στόμα σε στόμα, καθώς την διαβεβαίωσε ότι πρόκειται για έναν καλό εργοδότη, όπως αποδείχθηκε και στην πορεία. Η Β επισημαίνει ότι οι βασικότεροι εγχώριοι λόγοι που την οδήγησαν στην απόφαση της μετανάστευσης ήταν ο χαμηλός μισθός και οι δύσκολες συνθήκες διαβίωσης στην Ελλάδα. Στον αντίποδα, έξω της προσφέρθηκε ένας πολύ καλός μισθός, καλές συνθήκες διαβίωσης, καλό εργασιακό περιβάλλον, ασφάλεια και έξτρα παροχές, όπως πληρωμένα έξοδα κατοικίας και φαγητό.

Η Β δεν έχει μετανιώσει για την μετανάστευση της στην Γερμανία ούτε επίσης για την επιστροφή της στην Ελλάδα το 2019. Ο επαναπατρισμός της σχετίζεται σε κύρια βάση με συναισθηματικούς και οικογενειακούς λόγους, αλλά αντιμετώπιζε και γλωσσικές δυσκολίες. Η Β κατά τον επαναπατρισμό της βρήκε εργασία στην Ελλάδα σε Έλληνα εργοδότη, ο οποίος

έχει πολύ μεγάλο κύρος στον διαφημιστικό κλάδο. Η ίδια δηλώνει πως βρήκε στην Ελλάδα την επιθυμητή εργασία που αναζητούσε με βάση τα προσόντα της, ενώ στην συνέχεια προχώρησε με τον κλάδο του επιχειρείν ανοίγοντας το δικό της κατάστημα ένδυσης. Όσον αφορά την ικανοποίησή της από την εργασιακή ζωή δουλεύοντας και πάλι στην Ελλάδα, η ίδια δηλώνει ευχαριστημένη καθώς της παρέχεται καλό εργασιακό περιβάλλον. Ωστόσο, διακρίνει μια στασιμότητα, καθώς οι Ελληνικές επιχειρήσεις δεν προσφέρουν την αναμενόμενη εξέλιξη και ανάπτυξη στους εργαζομένους τους.

Κατά τα λεγόμενα της Β, οι ελληνικές επιχειρήσεις πρέπει να προσφέρουν όλο το πακέτο των μεταβλητών του Employer Branding προκειμένου να προσελκύσουν Έλληνες από το εξωτερικό, ενώ σημαντικό ρόλο παίζουν και οι έξτρα παροχές, καθώς *«θα πρέπει να ζυγίσεις τι σου δίνει ως έξτρα παροχή ο Έλληνας εργοδότης, να δεις τι θα χάσεις από έξω και αν σε συμφέρει αυτή η αλλαγή»*. Επιπλέον, θεωρεί ότι το υβριδικό μοντέλο δεν αποτελεί σημαντικό κίνητρο που θα συμβάλλει στην προσέλκυση Ελλήνων από το εξωτερικό. Για την ίδια σημαντικό ρόλο έχει *«το πως θα σε κυνηγήσουν, τι παροχές θα σου προσφέρει δηλαδή ο Έλληνας εργοδότης για να σε κλέψει από κάποιον άλλον»*.

Σύμφωνα με την ίδια *«σήμερα δεν δίνεται από κανέναν κανένα κίνητρο για να γυρίσουν πίσω τα άτομα που έφυγαν τα προηγούμενα χρόνια»*. Τονίζει μάλιστα πως το κράτος δεν της προσέφερε καμία βοήθεια στον επαναπατρισμό της και ότι το μόνο που την βοήθησε ήταν ότι είχε κάποια χρήματα αποταμιευμένα από το εξωτερικό, ειδικά δεν θα μπορούσε να επιβιώσει στην Ελλάδα. Αυτό που προτείνει η Β από πλευράς κράτους είναι να βοηθήσει τους Έλληνες που επαναπατρίζονται με κάποιο επίδομα, πχ. ενοικίου, και λογαριασμών ΔΕΚΟ για το πρώτο διάστημα, ώστε να τους βοηθήσει να σταθούν οικονομικά στα πόδια τους, όπως σημειώνει, καθώς και να μειώσει την φορολογία του εισοδήματος.

Ολοκληρώνοντας την συζήτηση, η Β θεωρεί ότι μπορεί να μετατραπεί σε μεγάλο βαθμό το Brain Drain σε Brain Gain, καθώς πιστεύει πως ήδη έχουν γυρίσει αρκετοί Έλληνες που είχαν φύγει τα προηγούμενα χρόνια. Η ίδια επισημαίνει ότι *«αυτοί που δεν έχουν γυρίσει είναι όσοι έκαναν οικογένεια στο εξωτερικό ή που πήραν τις οικογένειές τους από την Ελλάδα στο εξωτερικό»*. Ωστόσο, τονίζει πως όσοι γύρισαν είναι κυρίως για οικογενειακούς και συναισθηματικούς λόγους και όχι επειδή άλλαξαν οι συνθήκες στην ελληνική αγορά εργασίας. Τέλος, η Β σημειώνει πως έχουμε πολύ δρόμο ακόμη, καθώς ο Έλληνας εργοδότης

οφείλει να δείχνει τον σεβασμό και την εκτίμησή του απέναντι στον εργαζόμενο, όπως επίσης και να προσφέρει το κάτι παραπάνω στα άτομα που αξίζουν και αποδίδουν στην επιχείρηση.

3^η συνέντευξη

Η Κ ανήκει στην τέταρτη ηλικιακή ομάδα των 41-55, έχει ακαδημαϊκές σπουδές στα χρηματοοικονομικά και στα λογιστικά, όπως επίσης έχει δύο υπηκοότητες, την ελληνική και την γαλλική. Η Κ γεννήθηκε και μεγάλωσε στο Παρίσι της Γαλλίας από Έλληνες γονείς, ενώ εργάστηκε για πολλά χρόνια ως στέλεχος σε μεγάλες λογιστικές εταιρείες. Το 2018 πήρε την απόφαση να εγκατασταθεί και να εργαστεί μόνιμα στην Ελλάδα σε Έλληνα εργοδότη.

Η Κ πιστεύει πως όλοι οι πυλώνες του Employer Branding είναι *«υπέρ σημαντικοί»*. Ωστόσο, ο πιο σημαντικός παράγοντας για την ίδια είναι το work life balance, έπειτα τοποθετεί την εκπαίδευση και ανάπτυξη και ακολουθούν το καλό εργασιακό περιβάλλον και η εταιρική κοινωνική ευθύνη. Αυτό που θεωρεί πως κάνει μια ελληνική επιχείρηση ελκυστική στους Έλληνες που βρίσκονται αυτή την στιγμή στο εξωτερικό είναι η αξιοκρατία, ενώ βάζει σε δεύτερη μοίρα τον υψηλό μισθό και τις δυνατότητες εξέλιξης, καθώς πιστεύει ότι όλα αυτά είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με την αξιοκρατία. Επιπλέον, στα πλαίσια της αξιοκρατίας τονίζει την εξάλειψη του φαινομένου του νεποτισμού, ενώ παράλληλα προσθέτει ότι την ίδια δεν την ενδιαφέρει τόσο το μέγεθος μιας επιχείρησης ως προς την ελκυστικότητα, όσο η καλή φήμη που έχει στην αγορά αναφορικά με την διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού της.

Το θέμα της διαφήμισης μιας ελληνικής επιχείρησης στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης δεν αγγίζει την Κ καθόλου, καθώς αναφέρει πως της είναι αδιάφορο. Από την άλλη πλευρά, η διαφήμιση από στόμα σε στόμα είναι πολύ σημαντική για την ίδια. Δεδομένου ότι μια ελληνική επιχείρηση εμφανίζει ισχυρό Employer Branding, θα την ενδιέφερε σε πολύ μεγάλο βαθμό να εργαστεί για την εν λόγω εταιρεία. Τονίζει μάλιστα πως θα είχε ορισμένες αμφιβολίες αν ίσχυε όντως η καλή εικόνα δουλεύοντας εκ των έσω, αλλά σημειώνει πως *«αν δεν το δοκιμάσεις, δεν θα μάθεις ποτέ»*.

Από το σύνολο των social media, η Κ χρησιμοποιεί μόνο το Facebook και αυτό όχι σε καθημερινή βάση. Επειδή δεν παρακολουθεί τους λογαριασμούς των εταιριών στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, δεν παίζει για αυτήν κανένα ρόλο η διαδικτυακή εικόνα στα πλαίσια επιλογής εργοδότη. Παρόλα αυτά, τονίζει ότι *«έτσι όπως έχουν εξελιχθεί τα πράγματα,*

εννοείται πως είναι σημαντικό να έχουν μια καλή εικόνα στο διαδίκτυο». Στον αντίποδα, η Κ πιστεύει πως είναι πολύ σημαντικό για μια ελληνική επιχείρηση να έχει οργανωμένη εταιρική ιστοσελίδα, καθώς όσο έψαχνε για εργασία στην Ελλάδα, πάντα έλεγχε την εταιρική ιστοσελίδα πριν στείλει το βιογραφικό της. Επιπροσθέτως, η Κ τονίζει και την σημαντικότητα της παρουσίας ενός οργανωμένου προφίλ στις ιστοσελίδες καριέρας τρίτων, αφού σε αυτές βασίστηκε για να βρει δουλειά στην Ελλάδα.

Αναφορικά με την μετανάστευσή της στην Ελλάδα, η Κ επισημαίνει πως ο βασικότερος λόγος για τον οποίο αποφάσισε να έρθει στην χώρα, ήταν ότι αναζητούσε τον ελληνικό τρόπο ζωής, ο οποίος είναι πολύ διαφορετικός από αυτόν του εξωτερικού. Η Κ σημειώνει πως και μεν στο εξωτερικό προσφέρονται πολλοί θετικοί παράγοντες, όπως οι υψηλοί μισθοί, η εξέλιξη και οι καλές συνθήκες εργασίας, ωστόσο η ίδια προτίμησε να έρθει στην Ελλάδα για έναν πιο «χαλαρό» τρόπο ζωής. Μάλιστα, η ίδια αναφέρει ότι *«κατά την εγκατάστασή μου στην χώρα, ο χαμηλός μισθός δεν ήταν κάτι που θα με τρομάζει, καθώς είχα επίγνωση της κατάστασης στην χώρα. Αυτό το οποίο με στεναχώρησέ πιο πολύ ήταν οι μηδενικές ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη από τους Έλληνες εργοδότες»*.

Αναλύοντας το θέμα των Ελλήνων εργοδοτών, η Κ δεν φαίνεται να είναι ευχαριστημένη από την εργασιακή της εμπειρία με τους Έλληνες εργοδότες. Κατά τον ερχομό της στην Ελλάδα, η Κ εργάστηκε ως στέλεχος σε λογιστικά γραφεία, ενώ την δεδομένη στιγμή είναι υπεύθυνη εξαγωγών στον κλάδο του ηλεκτρολογικού υλικού. Σύμφωνα με την εργασιακή της εμπειρία στην Ελλάδα, η ίδια επισημαίνει πως δεν υπάρχει σωστή αξιολόγηση των ανθρωπίνου δυναμικού και επιβράβευση όσων αποδίδουν τα μέγιστα, σε αντίθεση με το εξωτερικό. Παράλληλα τονίζει ότι *«ο Έλληνας εργοδότης θα εκμεταλλευτεί όσους προσφέρουν το κάτι παραπάνω, αντί να τους ανταμείψει, ή θα κάνει πως δεν βλέπει την υπερπροσπάθεια του εργαζομένου για να μην τον πληρώσει παραπάνω. Αυτή η κακή εργοδοτική νοοτροπία είναι αποκαρδιωτική»*.

Παρά την απογοήτευσή της από τους Έλληνες εργοδότες, η Κ δεν δείχνει να έχει μετανιώσει για την απόφαση της μετανάστευσής της στην Ελλάδα, καθώς δεν άντεχε την κακή ποιότητα ζωής στην Γαλλία, τους γρήγορους ρυθμούς, αλλά και την ξένη νοοτροπία. Επιπλέον, αναφέρει πως το κόστος διαβίωσης στο Παρίσι ήταν πανάκριβο, πόσο δε σήμερα, ενώ στην Ελλάδα πίστευε πως θα μπορούσε να έχει ένα ικανοποιητικό επίπεδο ζωής με πολύ μικρότερο κόστος. Εκτός από αυτά, σημαντικό ρόλο στην μετανάστευσή της έπαιξε το συναισθηματικό

κομμάτι, αφού είχε στην Ελλάδα φίλους και συγγενείς, όμως επισημαίνει πως αν είχε δημιουργήσει την δική της οικογένεια στην Γαλλία δεν θα έπαιρνε μια τέτοια απόφαση.

Όσον αφορά το ελληνικό επιχειρείν, αυτό που μπορούν να προσφέρουν οι ελληνικές επιχειρήσεις προκειμένου να προσελκύσουν ελληνικά στελέχη από το εξωτερικό, η Κ πιστεύει ότι είναι κυρίως ο υψηλότερος μισθός, αλλά και οι έξτρα παροχές όπως είναι η ιδιωτική ασφάλεια υγείας. Σημαντικό θεωρείται μάλιστα να αναγνωρίσουν οι Έλληνες εργοδότες τα προσόντα των εργαζομένων, αλλά και να δείξουν την εκτίμησή τους προσφέροντάς τους επαγγελματική εξέλιξη. Επιπλέον, τονίζεται η αναγκαιότητα της προσφοράς έμμισθων εκπαιδύσεων, καθώς αυτό μόνο όφελος μπορεί να προσφέρει στην επιχείρηση.

Σύμφωνα με την Κ, σήμερα δίνονται ελάχιστα κίνητρα για να επιστρέψει κανείς στην Ελλάδα. Το κράτος δίνει ένα κίνητρο ως προς το να μη μετράνε κάποια τεκμήρια διαβίωσης για το πρώτο χρονικό διάστημα εγκατάστασης στην χώρα όσο ψάχνει κανείς για εργασία. Τονίζει μάλιστα η Κ πως αυτό είναι κάτι το οποίο δεν διαφημίζεται, αλλά πρέπει κανείς να το ψάξει με τον λογιστή του. Επίσης, σημειώνει πως υπάρχουν ορισμένες ελληνικές επιχειρήσεις που δίνουν πακέτα μετεγκατάστασης, αλλά είναι πολύ λίγες. Αυτό που προτείνει η Κ, προκειμένου να επιστρέψουν ελληνικά στελέχη στη χώρα, να γίνει από την πλευρά του κράτους είναι η μείωση της φορολογίας για τα πρώτα χρόνια της εγκατάστασης, κάνοντας έτσι πιο φιλόξενο το περιβάλλον. Από την άλλη πλευρά, οι ελληνικές επιχειρήσεις πρέπει να δώσουν μεγαλύτερες αποδοχές, αλλά *«το Α και το Ω για μένα είναι η αξιοκρατία»* τονίζει χαρακτηριστικά. Χωρίς την παρουσία της αξιοκρατίας και της εκτίμησης, σημειώνει η Κ, πολύ δύσκολα θα επιστρέψουν στην χώρα οι Έλληνες που έχουν φύγει στο εξωτερικό.

Ολοκληρώνοντας την συνέντευξη, η Κ πιστεύει πως το φαινόμενο του Brain Drain μπορεί να μετατραπεί σε Brain Gain σε πολύ μικρό ποσοστό, καθώς το κράτος πρέπει να υιοθετήσει στρατηγικές οι οποίες θα προσελκύσουν ξένες επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Η Κ σημειώνει πως αυτή την στιγμή υπάρχουν λίγες ξένες εταιρείες που έχουν επενδύσει στην χώρα, όπως η Pfizer και η Lidl. Τέλος, η ίδια πιστεύει πως το Brain Gain μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω ξένων επενδύσεων στην χώρα, οι οποίες θα προσφέρουν μεγαλύτερους μισθούς και εξειδικευμένες θέσεις, καθώς την δεδομένη στιγμή δεν υπάρχουν επαρκείς θέσεις στην Ελλάδα για άτομα εξειδικευμένα με μεταπτυχιακούς και διδακτορικούς τίτλους.

6.5 Συμπεράσματα

Ανακεφαλαιώνοντας, στα πλαίσια της εν λόγω έρευνας έγινε χρήση τόσο της ποσοτικής όσο και της ποιοτικής μεθόδου για την συλλογή των δεδομένων. Το δείγμα της μελέτης στην πλειοψηφία του αποτελεί το παραγωγικό κομμάτι της ελληνικής οικονομίας, ενώ παράλληλα είναι άκρως σημαντική η ανώτατη μόρφωση που διαθέτει. Οι δύσκολες συνθήκες που επικράτησαν στην Ελλάδα από το 2008 και έπειτα τόσο στο κοινωνικό όσο και στο εργασιακό περιβάλλον φαίνεται πως τους οδήγησαν σε μετανάστευση κυρίως εντός της Ευρωζώνης.

Το Employer Branding δείχνει να παίζει σημαντικό ρόλο για τους εργαζομένους σήμερα, αναζητώντας κυρίως την ισορροπία μεταξύ προσωπικής και εργασιακής ζωής. Επιπλέον, δεδομένης της τεχνολογικής εξέλιξης, σχεδόν όλο το δείγμα διαθέτει λογαριασμούς στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Όπως φάνηκε και από τις αναλύσεις παραπάνω αλλά και μέσα από τις συνεντεύξεις, είναι πολύ σημαντικό για μια επιχείρηση να εμφανίζει καλή και οργανωμένη εταιρική εικόνα στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, καθώς έτσι αυξάνεται η ελκυστικότητά της απέναντι στους υποψηφίους. Επιπροσθέτως, επιβεβαιώθηκε ότι το LinkedIn αποτελεί τον νούμερο ένα ιστότοπο για αναζήτηση εργασίας σε ελληνικές επιχειρήσεις από τα στελέχη του εξωτερικού.

Παράλληλα, από την ανάλυση προέκυψε πως η κύρια αιτία της μετανάστευσης του δείγματος ήταν οι χαμηλοί μισθοί, κάτι που τα ελληνικά στελέχη του εξωτερικού αποζητούν να διορθώσουν οι Έλληνες εργοδότες προκειμένου να γυρίσουν πίσω. Επιπλέον, με βάση τα ευρήματα φαίνεται πως αρκετοί είναι εκείνοι οι Έλληνες που επιθυμούν να επαναπατριστούν κυρίως λόγω της οικογένειας και των φίλων, αλλά επιλέγουν το σενάριο της εργασίας εξ αποστάσεως σε ξένο εργοδότη και όχι Έλληνα, καθώς ο πρώτος προσφέρει καλύτερες συνθήκες εργασίας και δυνατότητες εξέλιξης. Τέλος, υπάρχει μεγάλη αμφιβολία αναφορικά με την δυνατότητα μετατροπής του Brain Drain σε Brain Gain.

Στο επόμενο και τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται αναλυτικά τα ευρήματα και τα συμπεράσματα της έρευνας, τα οποία μπορούν να προσδώσουν σημαντική προστιθέμενη αξία στην υπάρχουσα βιβλιογραφία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7:

ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

7.1 Εισαγωγή

Η εν λόγω διπλωματική είχε ως βασικό στόχο να μελετήσει την επίδραση του φαινομένου του Employer Branding στην επιθυμία των Ελλήνων του εξωτερικού να επαναπατριστούν και να εργαστούν σε ελληνικές επιχειρήσεις. Αναλυτικότερα, η εργασία στόχευσε να μελετήσει την σημασία που δίνουν οι Έλληνες του εξωτερικού στους βασικούς πυλώνες του Employer Branding, αλλά και στην διαδικτυακή εικόνα των ελληνικών επιχειρήσεων. Παράλληλα, έγινε μια προσπάθεια να βρεθούν εκείνοι οι παράγοντες που θα καταστήσουν ελκυστικές τις ελληνικές επιχειρήσεις και θα παίξουν καθοριστικό ρόλο στον επαναπατρισμό των Ελλήνων της διασποράς.

Προκειμένου να μελετηθεί το συγκεκριμένο θέμα, κρίθηκε σκόπιμο αρχικά στα πρώτα κεφάλαια να αποσαφηνιστούν, τόσο από την ξένη όσο και από την ελληνική βιβλιογραφία, οι ορολογίες και οι έννοιες του Employer Branding, να μελετηθεί η συμβολή των social media στην προσέλκυση ανθρωπίνου δυναμικού, αλλά και να αναλυθεί το φαινόμενο του Brain Drain, όπως και οι ενέργειες που απαιτούνται για να επέλθει Brain Gain. Εφόσον μελετήθηκε εκτενώς η σχετική βιβλιογραφία, δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο από 39 ερωτήσεις, με γνώμονα τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν, το οποίο μοιράστηκε ηλεκτρονικά σε Έλληνες που ζουν και εργάζονται στο εξωτερικό. Επιπλέον, πραγματοποιήθηκαν τρεις συνεντεύξεις με επαναπατρισμένους Έλληνες, προκειμένου να υπάρξει επιβεβαίωση των ευρημάτων του ερωτηματολογίου και μια πιο σφαιρική άποψη επί του ερευνητικού θέματος.

Στο παρόν και τελευταίο κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την πρωτογενή έρευνα που διεξήχθη, τόσο μέσα από την περιγραφική στατιστική, όσο και από τις συνεντεύξεις, όπως παρουσιάστηκαν στο έκτο κεφάλαιο. Παράλληλα, τα συμπεράσματα συγκρίνονται με προγενέστερες έρευνες αναφορικά με το Brain Drain και τα κίνητρα για επαναπατρισμό των Ελλήνων του εξωτερικού. Επιπροσθέτως, παρουσιάζεται ένας σύντομος οδηγός προτάσεων προς τις ελληνικές επιχειρήσεις που επιθυμούν να αναπτύξουν το Employer Branding και να προβάλουν μέσα από τα διαδικτυακά μέσα μια καλή εικόνα, ώστε να προσελκύσουν ελληνικά στελέχη πίσω στην Ελλάδα. Τέλος, γίνεται

αναφορά στους περιορισμούς που τέθηκαν στην εν λόγω έρευνα, ενώ γίνονται και προτάσεις για περαιτέρω ανάλυση της επικείμενης θεματολογίας.

7.2 Παρουσίαση ευρημάτων και συμπερασμάτων

Σε αυτή την ενότητα γίνεται η ερμηνεία των ευρημάτων και η παρουσίαση των συμπερασμάτων που προκύπτουν ως προς τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί στην αρχή της μελέτης.

Αρχικά, μέσα από την πρωτογενή έρευνα με την χρήση των ερωτηματολογίων φάνηκε πως υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον από την πλευρά των Ελλήνων του εξωτερικού σε ποσοστό 75% του δείγματος να εργαστούν για ελληνικές επιχειρήσεις, υπό την προϋπόθεση αυτές να έχουν υιοθετήσει καλές πρακτικές επωνυμίας εργοδότη. Συνεπώς, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι το Employer Branding επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την απόφαση των Ελλήνων του εξωτερικού για επαναπατρισμό. Το συμπέρασμα αυτό επιβεβαιώνεται τόσο από το Διάγραμμα 33, όσο και από τις συνεντεύξεις, ωστόσο σημειώνεται και ένας βαθμός επιφυλακτικότητας ως προς την αλλαγή της νοοτροπίας του Έλληνα εργοδότη.

Με βάση τα ευρήματα, από τους παράγοντες του Employer Branding τα στελέχη του εξωτερικού επιλέγουν ως εξαιρετικά σημαντικό χαρακτηριστικό την ισορροπία μεταξύ προσωπικής και εργασιακής ζωής στα πλαίσια της απόφασης επαναπατρισμού, ενώ εξίσου υψηλή σημαντικότητα προσδίδουν στο καλό εργασιακό περιβάλλον. Από το δείγμα φαίνεται πως η εκπαίδευση και η ανάπτυξη λαμβάνουν μέτρια σημαντικότητα, όπως και η εταιρική κοινωνική ευθύνη. Τα παραπάνω επιβεβαιώνονται και από τις συνεντεύξεις, καθώς οι δυο πρώτοι παράγοντες δείχνουν να έχουν πολύ σημαντική επιρροή, ενώ η εταιρική κοινωνική ευθύνη δεν δείχνει να συμβάλει σημαντικά στην ενίσχυση της επιθυμίας για επαναπατρισμό, αφού αυτή έχει να κάνει κυρίως με τον κοινωνικό αντίκτυπο της επιχείρησης στο κοινό καλό.

Προχωρώντας στα χαρακτηριστικά που καθιστούν μια ελληνική επιχείρηση ελκυστική για τα ελληνικά στελέχη του εξωτερικού, προέκυψε με μεγάλη διαφορά πως το βασικότερο από όλα είναι η παροχή υψηλού μισθού. Εκτός από αυτά μεγάλη σημαντικότητα προσδίδεται και στο καλό εργασιακό κλίμα και στις συνθήκες εργασίας, όπως παρουσιάστηκε και παραπάνω, ενώ σημαντικές είναι και οι ευκαιρίες εξέλιξης. Καταλήγουμε επομένως στο συμπέρασμα πως τους Έλληνες του εξωτερικού τους ενδιαφέρει περισσότερο από όλα ο υψηλός μισθός και

λιγότερο το κύρος, το μέγεθος της επιχείρησης ή οι έξτρα παροχές που μπορεί να προσφέρει ο εργοδότης.

Αναφορικά με τον βαθμό επιρροής της διαφημιστικής καμπάνιας μιας ελληνικής επιχείρησης στα πλαίσια επιλογής εργοδότη από την πλευρά των Ελλήνων στελεχών του εξωτερικού, προέκυψε πως αυτή έχει μέτρια έως μικρή επίδραση. Αυτό επιβεβαιώνεται και από τις συνεντεύξεις όπου σημειώνεται ένας βαθμός αδιαφορίας για το συγκεκριμένο θέμα. Από την άλλη πλευρά, η καλή διαδικτυακή εικόνα που παρουσιάζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις μέσα από τους λογαριασμούς τους στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης φαίνεται να έχει από μέτρια έως θετική επίδραση στα πλαίσια επιλογής εργοδότη. Παράλληλα, οι Έλληνες του εξωτερικού προσδίδουν μεγάλη σημαντικότητα στην παρουσίαση μιας οργανωμένης εταιρικής ιστοσελίδας, καθώς μέσα από αυτή διαφαίνεται ο βαθμός οργάνωσης μιας εταιρείας. Συνεπώς, είναι εξαιρετικά σημαντικό για μια ελληνική επιχείρηση να έχει οργανωμένα προφίλ στα Social Media όπως και μια καλοφτιαγμένη εταιρική ιστοσελίδα. Σημαντικό είναι δε το εύρημα πως οι περισσότεροι υποψήφιοι ελέγχουν πολύ συχνά τους διαδικτυακούς λογαριασμούς της εκάστοτε ελληνικής επιχείρησης πριν την υποβολή του βιογραφικού τους.

Από την έρευνα συμπεραίνουμε επίσης πως η διαφήμιση από στόμα σε στόμα έχει από μέτρια έως σημαντική επιρροή στα πλαίσια επιλογής εργοδότη, καθώς 7 στους 10 Έλληνες του εξωτερικού θα επηρεαζόταν σε σημαντικό βαθμό από την γνώμη δικών τους ατόμων αναφορικά με την πρόταση για εργασία σε έναν Έλληνα εργοδότη. Αυτό το συμπέρασμα επιβεβαιώνεται και από τις συνεντεύξεις, καθώς τα άτομα του εξωτερικού ζητούσαν την γνώμη φίλων και γνωστών πριν την υποβολή του βιογραφικού τους αναφορικά με την ελληνική επιχείρηση που τους ενδιέφερε. Παράλληλα, την σημαντικότητα της διαφήμισης από στόμα σε στόμα τονίζει και η βιβλιογραφική επισκόπηση, καθώς με αυτό τον τρόπο μια επιχείρηση μπορεί να προσελκύσει τους καλύτερους υποψηφίους, εξαπλώνοντας της φήμη της στην αγορά.

Το δείγμα της έρευνας αποδείχθηκε πως είναι τεχνολογικά καταρτισμένο, καθώς σχεδόν όλοι διαθέτουν λογαριασμούς στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Στην συντριπτική τους πλειοψηφία οι ερωτώμενοι σημειώνουν πως έχουν λογαριασμούς στο Facebook, στο LinkedIn, στο Instagram και στο Youtube. Ωστόσο, περισσότεροι από τους μισούς δεν ψάχνουν για εργασία στην Ελλάδα μέσα από αυτά. Η αναλογία των Ελλήνων του εξωτερικού που κάνουν χρήση

των Social Media για να βρουν δουλειά στην Ελλάδα είναι 4 προς 10. Από αυτό το μέρος του δείγματος προκύπτει πως το LinkedIn κατατάσσεται ως νούμερο ένα εργαλείο εξεύρεσης εργασίας στην Ελλάδα, ενώ παράλληλα πολύ σημαντική καθίστανται η εταιρική ιστοσελίδα, αλλά και οι ιστοσελίδες καριέρας τρίτων, όπως είναι το Skywalker και το Jobfind.

Στα ίδια ευρήματα καταλήγουν και αντίστοιχες μελέτες μεγάλων εταιρειών, όπως είναι η Jobvite και η Adecco, οι οποίες κατατάσσουν το LinkedIn ως το κορυφαίο μέσο κοινωνικής δικτύωσης για επαγγελματικούς σκοπούς. Επιπροσθέτως, από την παρούσα έρευνα προκύπτει ότι οι Έλληνες του εξωτερικού που ψάχνουν εργασία στην Ελλάδα χρησιμοποιούν πολύ συχνά το LinkedIn για να υποβάλλουν το βιογραφικό τους, ενώ παράλληλα αρκετά συχνά έως πολύ συχνά κάνουν αίτηση για εργασία σε Έλληνα εργοδότη μέσα από την εταιρική ιστοσελίδα και τις ιστοσελίδες τρίτων. Από την άλλη πλευρά, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως το Facebook και το Instagram δεν προσφέρονται ως ιδανικά μέσα για την προσέγγιση εργοδοτών, καθώς όπως φάνηκε δεν τα προτιμάει κανένας.

Όσον αφορά το ελληνικό Brain Drain, φαίνεται πως αυτό το φαινόμενο επηρέασε κατά κύρια βάση το μορφωμένο εργατικό δυναμικό της χώρας που δεν έχει οικογενειακές υποχρεώσεις. Αυτό το συμπέρασμα έχει επιβεβαιωθεί τόσο από την παρούσα έρευνα, όσο και από προγενέστερες μελέτες του ΣΕΒ και άλλων οργανισμών που παρουσιάζουν τον εκθετικό ρυθμό μετανάστευσης εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού από την χώρα τις προγενέστερες περιόδους. Σε αυτό το φαινόμενο φαίνεται πως πολύ σημαντικό ρόλο έπαιξαν οι χαμηλοί εγχώριοι μισθοί, οι οποίοι είναι δυσανάλογοι της μόρφωσης και της εξειδίκευσης του εργατικού δυναμικού. Βεβαίως η έρευνα έδειξε πως το ασταθές οικονομικό περιβάλλον έπαιξε και αυτό σημαντικό ρόλο στην απόφαση της μετανάστευσης, όπως επίσης και η έλλειψη ευκαιριών εξέλιξης από τους Έλληνες επιχειρηματίες, αλλά και οι κακές συνθήκες εργασίες που δημιουργούσαν καταπατώντας τα εργασιακά δικαιώματα. Επιπλέον, από τα ευρήματα συμπεραίνουμε πως η διαφθορά του πολιτικού συστήματος και η αδυναμία παροχής κατάλληλης εκπαίδευσης δεν έχουν σημαντική επίδραση στην απόφαση της μετανάστευσης.

Στον αντίποδα, οι χώρες του εξωτερικού, και ειδικότερα οι χώρες της Βόρειας Ευρώπης, φαίνεται πως δίνουν όλα αυτά που δεν προσφέρει η Ελλάδα. Πιο συγκεκριμένα, ο βασικότερος λόγος μετανάστευσης του εξειδικευμένου προσωπικού στο εξωτερικό ήταν ο υψηλός μισθός, αλλά σημαντική επίδραση είχαν και οι ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης.

Επιπροσθέτως, πολύ σημαντικό ρόλο έπαιξε το σταθερό οικονομικό περιβάλλον των ξένων κρατών, όπως επίσης και οι καλές συνθήκες εργασίας που προσέφεραν οι ξένοι εργοδότες, τηρώντας τα προβλεπόμενα από το νόμο, αλλά και οι έξτρα παροχές, όπως γεύματα, φαγητό και στέγη. Από τα ευρήματα προκύπτει ότι οι δύο κυριότεροι παράγοντες που κρατούν τα ελληνικά στελέχη στο εξωτερικό είναι οι υψηλοί μισθοί και οι καλές συνθήκες διαβίωσης στο ξένο κράτος, ενώ μεγάλη σημασία έχει και η προσφορά ευκαιριών εκπαίδευσης και ανέλιξης.

Από την εν λόγω έρευνα προκύπτει ότι 8 στους 10 Έλληνες δείχνουν πως δεν έχουν μετανιώσει για την απόφαση της μετανάστευσής τους από την χώρα, καθώς έχουν βρει εκτός Ελλάδος πολύ καλύτερες συνθήκες εργασίας και ζωής. Το θετικό πόρισμα της παρούσας μελέτης είναι πως, παρά το γεγονός ότι δεν μετανιώνουν για αυτή τους την απόφαση, πάνω από το 50% του δείγματος εκφράζει την επιθυμία του για επιστροφή στην Ελλάδα. Ένα σημαντικό εύρημα που έχει προκύψει από το δείγμα που δείχνει θετικό στον επαναπατρισμό του, είναι πως οι περισσότεροι θα επέλεγαν το σενάριο να επιστρέψουν στη χώρα, αλλά να εργαστούν εξ' αποστάσεως για ξένο εργοδότη, ενώ ένα 20% θα επέλεγε να εργαστεί σε Έλληνα εργοδότη με καθημερινή παρουσία στο γραφείο. Αυτό συμβαίνει κυρίως γιατί ο ξένος εργοδότης πληρώνει καλύτερα, ενώ προσφέρει περισσότερες ευκαιρίες εξέλιξης και καλύτερο εργασιακό κλίμα. Και στις δυο περιπτώσεις πολύ σημαντικό ρόλο φαίνεται πως παίζει το συναισθηματικό κομμάτι, όπως επίσης και η οικογένεια και οι φίλοι.

Σε ότι αφορά τα ελληνικά στελέχη που δεν επιθυμούν να επιστρέψουν στην χώρα προκύπτει πως αυτή η απόφαση απορρέει από τους χαμηλούς μισθούς που προσφέρει η Ελλάδα και το εκτεταμένο ασταθές οικονομικά περιβάλλον. Επιπλέον, τονίζεται από τους περισσότερους η διαφθορά του πολιτικού συστήματος και η αναξιοκρατία, όπως και η έλλειψη ευκαιριών εξαιτίας του υψηλού βαθμού νεποτισμού που παρουσιάζεται κατά κόρον στις ελληνικές επιχειρήσεις. Επίσης, αρκετοί δεν θέλουν να επιστρέψουν καθώς δεν εκτιμώνται τα προσόντα τους ούτε μισθολογικά ούτε ηθικά από τους Έλληνες εργοδότες, ενώ πολλοί τονίζουν την έλλειψη ισορροπίας μεταξύ προσωπικής και εργασιακής ζωής, αλλά και την καταπάτηση των εργασιακών δικαιωμάτων τους δουλεύοντας απλήρωτες υπερωρίες.

Όπως φάνηκε και παραπάνω, ο παράγοντας της οικογένειας και των φίλων στην Ελλάδα παίζει τον σημαντικότερο ρόλο στην επιθυμία των Ελλήνων του εξωτερικού για επαναπατρισμό. Αυτό επιβεβαιώθηκε και από τους συνεντευξιαζόμενους οι οποίοι επέστρεψαν στην χώρα για τους ίδιους ακριβώς λόγους. Από την άλλη πλευρά, από το δείγμα

του ερωτηματολογίου σημειώνεται ένας βαθμός αμφιβολίας αναφορικά με την ελληνική οικονομική κατάσταση, όπως επίσης και για τις δυσμενείς συνθήκες διαβίωσης και τις δύσκολες συνθήκες εργασίας που υπάρχουν στις ελληνικές επιχειρήσεις. Σημαντικό στοιχείο το οποίο αξίζει να σημειωθεί είναι πως στον αντίποδα στα ξένα κράτη υπάρχουν πολύ υψηλά κόστη διαβίωσης που, παρά τους υψηλούς μισθούς, λειτουργούν ανασταλτικά ως προς την παράταση διαμονής στο εξωτερικό. Μάλιστα ένας στους τρεις Έλληνες αντιμετωπίζει δυσκολίες προσαρμογής στο ξένο κοινωνικό περιβάλλον και στις διαφορετικές κλιματικές συνθήκες.

Προκειμένου να μεγεθυνθεί ο ρυθμός του Brain Gain στα πλαίσια του Employer Branding, η παρούσα έρευνα συμπεραίνει πως το κλειδί της επιτυχίας είναι η αύξηση των προσφερόμενων μισθών και ειδικότερα η συνύφανση αυτών με τα προσόντα του εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, με την εξάπλωση της πανδημίας έχει μπει στις ζωές όλων το υβριδικό μοντέλο εργασίας, το οποίο αρκετοί φαίνεται πως αναζητούν για να επιστρέψουν στην χώρα. Επιπλέον, οι Έλληνες επιχειρηματίες οφείλουν να αναγνωρίσουν τα ικανά στελέχη και να δίνουν ευκαιρίες εξέλιξης, αλλά και να τηρούν το εργατικό δίκαιο. Επιπλέον, τα ελληνικά στελέχη του εξωτερικού αναζητούν αξιοκρατία, καλό εργασιακό περιβάλλον και work life balance για να επιστρέψουν πίσω, ωστόσο οι περισσότεροι εμφανίζουν αρκετές αμφιβολίες αναφορικά με την αλλαγή της νοοτροπίας του Έλληνα εργοδότη και της υιοθέτησης καλών πρακτικών επωνυμίας εργοδότη.

Από πλευράς κρατών, τα ελληνικά στελέχη του εξωτερικού ζητούν την καταπολέμηση της πολιτικής διαφθοράς, όπως και τον γενικότερο εκσυγχρονισμό των κρατικών μηχανισμών και υποδομών, ώστε να εξυπηρετείται ταχύτερα ο Έλληνας πολίτης. Επιπλέον, από τα ευρήματα συμπεραίνουμε πως αυτό που θα βοηθήσει στον επαναπατρισμό περισσότερων Ελλήνων είναι η μείωση της φορολογίας, αλλά και η παροχή πακέτων μετεγκατάστασης. Αυτό που έχει δέουσα σημαντικότητα για την επιστροφή των Ελλήνων της διασποράς είναι οι άμεσες ξένες επενδύσεις που μπορεί να προσελκύσει η χώρα, καθώς μέσα από αυτές μπορεί να δημιουργηθεί ένα πρόσφορο έδαφος για την δημιουργία εξειδικευμένων θέσεων εργασίας με αντίστοιχες οικονομικές απολαβές. Σε αυτήν την πρόταση καταλήγει και ο Λαμπριανίδης (2011) τονίζοντας την σημαντικότητα της προσέλκυσης ξένων επενδύσεων σε τομείς που μπορούν να προσφέρουν στην ελληνική οικονομία ιδιαίτερα προστιθέμενη αξία.

Τέλος, το δείγμα φαίνεται να είναι αρκετά απαισιόδοξο ως προς την πιθανότητα μετατροπής του φαινομένου του Brain Drain σε Brain Gain, αφού ούτε το κράτος έχει υιοθετήσει σοβαρές στρατηγικές προσέλκυσης Ελλήνων από το εξωτερικό, ούτε οι ελληνικές επιχειρήσεις φαίνεται να προβάλλουν κάποια αλλαγή νοοτροπίας. Επομένως, τα εξειδικευμένα ελληνικά στελέχη του εξωτερικού εμφανίζουν μια επιφυλακτικότητα απέναντι στην αλλαγή της κατάστασης προς την θετική πλευρά, καθώς δεν βλέπουν τις απαραίτητες κινήσεις για να γίνει κάτι τέτοιο, ενώ παράλληλα τονίζουν πως η χώρα έχει πολύ μακρύ δρόμο μπροστά της για να υιοθετήσει τέτοιες μεγάλες αλλαγές.

7.3 Οδηγός προτάσεων προς τις ελληνικές επιχειρήσεις

Μέσα από την παραπάνω μελέτη έχει γίνει σαφές πως το Employer Branding αποτελεί ένα «πυρηνικό όπλο» για τις επιχειρήσεις προκειμένου να εξελιχθούν και να βρεθούν αντιμέτωπες με τον σκληρό ανταγωνισμό της αγοράς. Μέσα από τους πυλώνες της επωνυμίας του εργοδότη, οι επιχειρήσεις έχουν την ευκαιρία να προσελκύσουν τα καλύτερα στελέχη του κλάδου, κάτι το οποίο είναι άμεσα συνυφασμένο με την αύξηση της ποιότητας των προϊόντων/υπηρεσιών και κατ' επέκταση των πωλήσεων της επιχείρησης, αλλά και της ενίσχυσης της φήμης της. Αφού ολοκληρώθηκε τόσο η βιβλιογραφική μελέτη, όσο και η εμπειρική μελέτη πάνω στο θέμα του Employer Branding, ακολουθεί ένας σύντομος οδηγός προς τις ελληνικές επιχειρήσεις αναφορικά με τις ενέργειες που μπορούν να εφαρμόσουν, ώστε να υιοθετήσουν στρατηγικές επωνυμίας εργοδότη και να προσελκύσουν κατά συνέπεια εξειδικευμένα ελληνικά στελέχη από το εξωτερικό, αλλά και εγχώρια.

- ✓ *Υψηλός μισθός και έξτρα παροχές:* Όπως έδειξαν τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου, αλλά και των συνεντεύξεων, τα στελέχη αναζητούν καλές παροχές. Οι ελληνικές επιχειρήσεις οφείλουν να προσφέρουν στα εξειδικευμένα στελέχη υψηλούς μισθούς οι οποίοι θα πρέπει να είναι συνυφασμένοι με τα προσόντα του υποψηφίου. Επιπλέον, αρκετά σημαντικό ρόλο στην ελκυστικότητα ενός εργοδότη παίζουν οι επιπλέον παροχές που προσφέρει, όπως είναι τα bonus παραγωγικότητας, η ιδιωτική ασφάλεια υγείας, τα γεύματα, τα κουπόνια για σουπερμάρκετ, η δωρεάν μεταφορά στην εργασία ή η παροχή εταιρικού αυτοκινήτου, μαθήματα γυμναστικής ή ξένων γλωσσών, επιδότηση φύλαξης παιδιών, επιπλέον άδειες μητρότητας-πατρότητας, θεματικές αίθουσες για χαλάρωση και φυσικά δυνατότητα αποκλειστικής ή μερικής τηλεργασίας με παρουσία λίγες μέρες στο γραφείο. Τέλος, για όσους επιθυμούν να επαναπατριστούν σημαντικό ρόλο παίζει η

παροχή ειδικού πακέτου μετεγκατάστασης και η προσφορά χώρου διαμονής για το πρώτο χρονικό διάστημα.

- ✓ *Καλό εργασιακό περιβάλλον και Work life balance:* Οι ελληνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να φροντίσουν να προσφέρουν καλό περιβάλλον εργασίας όπου θα εκλείπει η τοξικότητα τόσο από τους συναδέλφους, όσο και από τους ιδιοκτήτες ακολουθώντας έναν εταιρικό κώδικα δεοντολογίας. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις οφείλουν να τηρούν τα προβλεπόμενα από τον νόμο, πληρώνοντας τους υπαλλήλους στην ώρα τους, όπως επίσης και την αποφυγή υπερωριών, ώστε οι εργαζόμενοι να σχολούν στην ώρα τους και να μπορούν έτσι να έχουν ποιοτικότερο ελεύθερο χρόνο. Με αυτόν τον τρόπο, καθώς οι υπάλληλοι αισθάνονται αυξημένη ικανοποίηση προάγονται σε εσωτερικούς πελάτες και έτσι αυξάνεται η ποιότητα των υπηρεσιών τους. Σημαντικό είναι δε για τον Έλληνα επιχειρηματία να σέβεται και να εμπιστεύεται τους υπαλλήλους του.
- ✓ *Δυνατότητες εξέλιξης και ανάπτυξης:* Ο Έλληνας επιχειρηματίας οφείλει να αφήσει πίσω της παλαιές πρακτικές νεποτισμού που προήγαγε συγγενείς και φίλους. Προκειμένου να εξελιχθεί σήμερα η ελληνική επιχείρηση πρέπει να δίνονται ευκαιρίες εξέλιξης σε μορφωμένα άτομα που μπορούν να προσφέρουν υπεραξία στην επιχείρηση, ακολουθώντας παράλληλα ένα κλίμα δικαιοσύνης, αφού θα προαχθεί κάποιος που το αξίζει και όχι κάποιος που είναι συγγενής ή φίλος του επιχειρηματία. Πρέπει επομένως η ελληνική επιχείρηση να έχει τοποθετημένα ικανά στελέχη σε θέσεις κλειδιά ακολουθώντας πρακτικές διαφάνειας.
- ✓ *Προσφορά έμμισθων εκπαιδεύσεων:* Όπως φάνηκε και από την βιβλιογραφική επισκόπηση, η παροχή εκπαιδεύσεων στο προσωπικό μιας επιχείρησης μπορεί να προσδώσει μονάχα οφέλη σε αυτή. Τα τμήματα HR των εταιρειών μπορούν να ερευνήσουν τις ανάγκες εκπαιδεύσεων του προσωπικού και να οργανώνουν σεμινάρια κατάρτισης είτε εντός εργασιακών ωρών είτε έμμισθα για τις ώρες που θα διαρκέσει η εκπαίδευση. Επιπλέον, η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει μέσα από κρατικά προγράμματα την δυνατότητα παρακολούθησης μεταπτυχιακών προγραμμάτων για τα στελέχη της, ώστε να μην επιβαρυνθεί χρηματικά ο υπάλληλος.
- ✓ *Ενέργειες Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης:* Οι επιχειρήσεις καλό είναι να υλοποιούν κάποιες ενέργειες προς την κοινωνία για να αποδώσουν πίσω το καλό. Τέτοιες ενέργειες μπορεί να είναι δωρεές σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, συμμετοχή σε αγώνες που γίνονται για καλό σκοπό, καθαρισμό ακτών, δενδροφύτευση, προσφορά αναγκαίων υλικών σε έκτακτες καταστάσεις όπως σεισμοί, φωτιές- και πόλεμοι. Φυσικά σε αυτές τις

ενέργειες μπορούν να συμμετέχουν εθελοντικά οι εργαζόμενοι της εταιρείας, οι οποίοι κατ' αυτόν τον τρόπο νιώθουν πως είναι μέλη σε μια ομάδα και δένονται περισσότερο με αυτήν.

- ✓ *Δημιουργία Employee Value Proposition (EVP):* Όλες οι επιχειρήσεις ελληνικές ή μη πρέπει να έχουν την πρόταση αξίας τους. Στην ουσία δηλαδή πρέπει να έχουν διαμορφώσει την εταιρική κουλτούρα, το όραμα, τις αξίες, καθώς και σε τι στοχεύουν και πως σκοπεύουν να εξελιχθούν. Το EVP είναι πολύ σημαντικό αφού καθορίζει την ταυτότητα της επιχείρησης και απαντάει στο ερώτημα «τι κάνει την επιχείρηση να διαφέρει από τις υπόλοιπες».
- ✓ *Δημιουργία εταιρικής ιστοσελίδας:* Κάθε επιχείρηση οφείλει να έχει σήμερα μια οργανωμένη εταιρική ιστοσελίδα, την οποία οι ενδιαφερόμενοι πρέπει να βρίσκουν εύκολα στο διαδίκτυο. Μέσα από αυτήν θα προβάλλεται το όραμα, οι αξίες και η κουλτούρα της επιχείρησης, όπως επίσης και τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που πουλάει. Παράλληλα θα πρέπει να υπάρχει η προβολή των διαθέσιμων θέσεων εργασίας με τα καθήκοντα και τα απαιτούμενα προσόντα, αλλά και οι ενέργειες Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης που πραγματοποιεί η επιχείρηση.
- ✓ *Δημιουργία εταιρικών προφίλ στα social media:* Στην εποχή του διαδικτύου είναι αναγκαίο για όλες τις επιχειρήσεις να διαθέτουν εταιρικά προφίλ στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Ανάλογα με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει, μπορεί η εκάστοτε εταιρεία να επεκταθεί σε πολλαπλά εργαλεία των social media. Τα πιο βασικά για μια επιχείρηση είναι το Facebook και το LinkedIn, καθώς το πρώτο είναι το πιο διαδεδομένο για να διαφημιστεί μια εταιρεία, ενώ το δεύτερο είναι το πιο επαγγελματικό μέσο για την εξεύρεση υποψηφίων. Η επιχείρηση οφείλει να δημιουργήσει μια ισχυρή εικόνα μέσα από αυτά τα μέσα, προβάλλοντας τις αξίες και την κουλτούρα της, κρατώντας παράλληλα διαδραστική επαφή τόσο με τους πελάτες της, όσο και με τους υποψηφίους για εργασία. Εκτός από αυτά, πολύ σημαντικό ρόλο παίζουν και οι καλές αξιολογήσεις που λαμβάνει μια επιχείρηση από τους πελάτες της στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, αποδεικνύοντας έτσι την αυξημένη ποιότητα των υπηρεσιών της.
- ✓ *E-recruiting:* Οι ελληνικές επιχειρήσεις αφού δημιουργήσουν λογαριασμούς στα social media, έχουν την δυνατότητα να αναζητήσουν υποψηφίους μέσα από αυτά. Ειδικότερα, το LinkedIn δίνει την δυνατότητα στις εταιρείες να αναζητήσουν υποψηφίους με τα επιθυμητά χαρακτηριστικά και να έρθουν σε άμεση επαφή μαζί τους. Μέσα από αυτή την πλατφόρμα οι οργανισμοί μπορούν να προσεγγίσουν τόσο ενεργούς υποψηφίους που

δηλώνουν ότι είναι ανοιχτοί σε συνεργασία, όσο και παθητικούς υποψηφίους. Επιπλέον, η επιχείρηση στα πλαίσια της διαδικτυακής στρατολόγησης έχει την δυνατότητα να αναρτήσει τις ανοιχτές θέσεις στο διαδίκτυο, τόσο στην εταιρική της ιστοσελίδα, όσο και σε ιστοσελίδες τρίτων. Παράλληλα, οι επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να αναθέσουν την εύρεση εργαζομένων σε εταιρείες ευρέσεως εργασίας, όπως είναι η Adecco και η Manpower, οι οποίες διατηρούν μια μεγάλη ηλεκτρονική δεξαμενή από υποψηφίους και με βάση τα επιθυμητά χαρακτηριστικά του υποψηφίου φιλτράρουν και προωθούν πίσω στην επιχείρηση τα καταλληλότερα βιογραφικά.

- ✓ *Δημιουργία καλής εικόνας στα job sites (ιστοσελίδες τρίτων):* Όπως αποδείχθηκε και από τις συνεντεύξεις είναι αρκετά σημαντική η παρουσίαση ενός οργανωμένου εταιρικού προφίλ στις ιστοσελίδες καριέρας τρίτων, όπως είναι το Skywalker και το Jobfind. Στις ιστοσελίδες καριέρας τρίτων η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να δημιουργήσει το δικό της προφίλ χρήστη και μέσα από το οποίο οφείλει να ενημερώνει τους ενδιαφερομένους για την ταυτότητα του οργανισμού, τις σχετικές πληροφορίες και τα τηλέφωνα επικοινωνίας. Επιπλέον, η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να δημοσιεύει τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας, παρουσιάζοντας αναλυτικά τις απαιτήσεις της θέσης, τις αρμοδιότητες, αλλά και τις προσφερόμενες παροχές. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση δείχνει προς τους υποψηφίους έναν σημαντικό βαθμό οργάνωσης.
- ✓ *Υιοθέτηση σύγχρονων εργαλείων προσέγγισης:* Καθώς η επιχείρηση μεταβαίνει στην χρήση διαδικτυακών πλατφορμών οφείλει να υιοθετήσει σύγχρονα εργαλεία προσέγγισης ανθρώπινου δυναμικού. Όπως φάνηκε και στην βιβλιογραφία στο τρίτο κεφάλαιο, αυτά μπορεί να είναι η συνέντευξη μέσω τηλεδιάσκεψης κάνοντας χρήση του Skype, του Teams και του Zoom, οι βίντεο-συνεντεύξεις όπου ο υποψήφιος στέλνει ένα πεντάλεπτο βίντεο απαντώντας σε προκαθορισμένες απαντήσεις, αλλά και τα διαδικτυακά ψυχομετρικά και μαθηματικά τεστ, ώστε να ξεχωρίσουν οι καλύτεροι.
- ✓ *Ενίσχυση της διαφήμισης από στόμα σε στόμα:* Η διαφήμιση από στόμα σε στόμα καθίσταται εξαιρετικής σημασίας τόσο για την ανάπτυξη της φήμης ενός οργανισμού, όσο και για την προσέλκυση υποψηφίων για εργασία. Επιπλέον, οι έρευνες δείχνουν πως μέσα από την προσέλκυση υποψηφίων από στόμα σε στόμα από τους υφιστάμενους υπαλλήλους φαίνεται να υπάρχει μια υψηλότερη ποιότητα βιογραφικών, ενώ παράλληλα οι εργαζόμενοι νιώθουν ηθικά υποχρεωμένοι προς την επιχείρηση να φέρουν τα καλύτερα μυαλά. Μάλιστα, σήμερα μεγάλες επιχειρήσεις του εξωτερικού δίνουν έξτρα χρηματικές απολαβές σε εκείνους τους εργαζομένους που φέρνουν ιδανικούς

υποψηφίους στην εταιρεία, μειώνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο σημαντικά το κόστος προσλήψεων. Αυτή είναι μια ακόμη στρατηγική που θα μπορούσαν να υιοθετήσουν οι ελληνικές επιχειρήσεις, δίνοντας στους υπαλλήλους τους έξτρα bonus για την προσέλευση ελληνικών στελεχών από το εξωτερικό μέσα από την προσέγγιση mouth to mouth.

- ✓ *Δημιουργία περιεχομένου με Storytelling και εταιρικού Hashtag:* Η αφήγηση ιστοριών έχει πλέον αναπτυχθεί σε υψηλό βαθμό, καθώς παρουσιάστηκαν τα ψηφιακά μέσα. Σήμερα το Storytelling έχει σημαντική επίδραση στην αύξηση της ελκυστικότητας ενός οργανισμού, καθώς μέσα από αφηγήσεις εταιρικών βίντεο από τους υπαλλήλους της επιχείρησης, δίνεται η δυνατότητα να παρουσιαστούν τα προσωπικά βιώματα και η σταδιοδρομία τους, αλλά και το γενικότερο περιβάλλον της επιχείρησης. Συνεπώς, οι ελληνικές επιχειρήσεις καλό είναι να δημιουργήσουν μια σειρά από βίντεο αφηγήσεις με θεματολογίες, όπως είναι η ημέρα της γυναίκας ή πως είναι να αναλαμβάνει κανείς καθήκοντα διευθυντή καταστήματος, ώστε να δημιουργηθεί στους υποψηφίους μια θετική εικόνα για τον οργανισμό και να τον καταλάβουν περισσότερο. Αυτές τις αφηγήσεις καλό είναι να τις συνοδεύουν εταιρικά Hashtag, ώστε να συνδυάζονται με την επωνυμία της επιχείρησης στο μυαλό των υποψηφίων. Τα σχετικά εταιρικά βίντεο μπορούν να αναρτηθούν τόσο στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης της επιχείρησης, όσο και στην εταιρική ιστοσελίδα, αλλά μπορούν να χρησιμοποιηθούν και ως διαφημιστικό περιεχόμενο στο διαδίκτυο.
- ✓ *Διοργάνωση εταιρικών events:* Η διοργάνωση εταιρικών εκδηλώσεων μέσα στο έτος είναι μια μέθοδος που βοηθάει στην ενδυνάμωση του αισθήματος της ομαδικότητας μέσα σε μια επιχείρηση, ενώ παράλληλα ενισχύεται η καλή εικόνα της στην αγορά. Επιπροσθέτως, καλό είναι στα εταιρικά events να έχουν την δυνατότητα να παραβρεθούν ενδιαφερόμενοι υποψήφιοι, ώστε να γνωρίσουν από κοντά τα άτομα που απαρτίζουν τον οργανισμό και να γίνουν σημαντικές διασυνδέσεις με τα αρμόδια στελέχη.
- ✓ *Έλεγχος της εταιρικής φήμης:* Καθώς η ελληνική επιχείρηση αναπτύσσει την εικόνα της, είναι πολύ σημαντικό να ελέγχει ανά τακτά χρονικά διαστήματα την γνώμη που έχουν τόσο οι υπάλληλοί της, όσο και τα άτομα εκτός επιχείρησης για την εικόνα και την φήμη της. Αυτό μπορεί να γίνει μέσα από έρευνες αγοράς από τα τμήματα μάρκετινγκ και ανθρώπινου δυναμικού.
- ✓ *Αποφυγή διακρίσεων:* Η ελληνική επιχείρηση οφείλει στα πλαίσια της επιλογής υποψηφίου να αποφεύγει τις διακρίσεις τόσο ως προς το φύλο, την οικογενειακή

κατάσταση, τον σεξουαλικό προσανατολισμό και την εμφάνιση. Αυτές οι πρακτικές ανήκουν στον παρελθόν και δεν πρέπει να έχουν θέση σε έναν οργανισμό που στοχεύει να αναπτυχθεί. Μάλιστα, οι επιχειρήσεις που φαίνεται να είναι υπέρ της διαφορετικότητας δείχνουν να προσελκύουν μεγαλύτερο αριθμό ικανότερων στελεχών.

- ✓ *Επενδύσεις σε τεχνολογία:* Για μια επιχείρηση η οποία θέλει να εξελιχθεί είναι αναπόφευκτο πως θα πρέπει να προχωρήσει σε επενδύσεις στην τεχνολογία. Αυτές οι επενδύσεις μπορούν να γίνουν για τον εκσυγχρονισμό της παραγωγικής διαδικασίας και για την ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων της, δημιουργώντας νέες εξειδικευμένες θέσεις εργασίας.

Όπως παρουσιάστηκε παραπάνω είναι πολύ σημαντικό για μια επιχείρηση να ενισχύσει την εικόνα και την γενικότερη φήμη της στην αγορά, καθώς έτσι μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένας εξαιρετικός τόπος εργασίας, αυξάνοντας παράλληλα την εργασιακή ικανοποίηση και προσελκύοντας ικανότερα στελέχη. Υιοθετώντας τα βήματα που παρουσιάστηκαν παραπάνω, μια ελληνική επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει ένα ισχυρό Brand στην αγορά και να κερδίσει σημαντική αναγνώριση από το κοινό. Η προσέλκυση των ικανών στελεχών, και πόσο μάλιστα των ελληνικών στελεχών του εξωτερικού που μπορούν να προσδώσουν επιπλέον αξία με τις γνώσεις, τις εμπειρίες και την μόρφωση τους στην επιχείρηση, αποτελεί το βασικό συστατικό για την διαφοροποίησή της από τον ανταγωνισμό.

7.4 Περιορισμοί έρευνας

Καθώς η έρευνα που εκπονήθηκε βασίστηκε σε πρωτογενή δεδομένα, προκύπτουν ως επακόλουθο ορισμένοι περιορισμοί, οι οποίοι έχουν αρνητική επίδραση στην εγκυρότητα των αποτελεσμάτων. Πιο συγκεκριμένα, το δείγμα της έρευνας θεωρείται σχετικά μικρό, καθώς ανήλθε στις 146 ολοκληρωμένες απαντήσεις. Επομένως, τόσο η ερμηνεία των αποτελεσμάτων, όσο και τα συμπεράσματα που προκύπτουν δεν μπορούν να γενικευτούν για ολόκληρο τον πληθυσμό. Επιπροσθέτως, πάντα υπάρχει ο κίνδυνος, όταν γίνεται χρήση των ερωτηματολογίων, οι ερωτώμενοι να μην αφιερώσουν τον απαιτούμενο χρόνο συμπλήρωσης και να δίνουν λανθασμένες απαντήσεις. Παράλληλα, υπάρχει η πιθανότητα αμφισβήτησης από πλευράς ερωτηθέντων αναφορικά με την διατήρηση της ανωνυμίας των απαντήσεων, παρά την σχετική τους ενημέρωση πριν την συμπλήρωση αυτού.

Ένας άλλος περιορισμός έχει να κάνει με τον χρόνο διεξαγωγής της έρευνας, καθώς η συλλογή των στοιχείων έγινε σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα εντός μιας εβδομάδας, με αποτέλεσμα να μην έχει συγκεντρωθεί μεγάλο δείγμα. Επιπλέον, από την συλλογή των απαντήσεων προέκυψε ότι οι ηλικιακές ομάδες 19-24 και 56 και άνω απαρτιζόταν από τρία άτομα έκαστες, επομένως αυτές οι υποομάδες δεν μπορούν να αντιπροσωπεύσουν τον γενικότερο πληθυσμό αυτών των ηλικιών. Ωστόσο, κρίνεται σκόπιμο να σημειωθεί πως παρά τους αναφερόμενους περιορισμούς, δεν αναιρείται η συμβολή της έρευνας στο κενό που υπάρχει στην τρέχουσα βιβλιογραφία αναφορικά με την συμβολή του Employer Branding στο φαινόμενο του Brain Gain.

7.5 Πρακτική συνεισφορά της έρευνας

Μέσα από την επικείμενη μελέτη, προσφέρθηκαν στην ελληνική βιβλιογραφία ευρήματα αναφορικά με την επίδραση του Employer Branding στο ελληνικό Brain Gain, καλύπτοντας κα' αυτόν τον τρόπο το κενό που προϋπήρχε. Επιπλέον, η παρούσα διπλωματική έρευνα μέσα από τον οδηγό προς τις ελληνικές επιχειρήσεις προσφέρει προστιθέμενη αξία, σε εκείνες τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να υιοθετήσουν και να αναπτύξουν στρατηγικές επωνυμίας εργοδότη και να προσελκύσουν ικανά ελληνικά στελέχη από το εξωτερικό. Είναι πολύ σημαντικό οι Έλληνες εργοδότες να γνωρίζουν τα χαρακτηριστικά που αναζητούν τα εξειδικευμένα στελέχη του εξωτερικού στα πλαίσια επιλογής εργοδότη, ώστε να ξεχωρίσουν από τον ανταγωνισμό και να κερδίσουν πολύτιμο ανθρώπινο δυναμικό.

7.6 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Στα πλαίσια μελλοντικών ερευνών, θα μπορούσε να γίνει μια παρόμοια μελέτη κατά την οποία θα οριστούν συγκεκριμένες μεταβλητές του Employer Branding και θα γίνει στατιστική ανάλυση μέσω παλινδρομήσεων με την χρήση του εργαλείου SPSS. Με αυτόν τον τρόπο, θα μπορούσαν να μελετηθούν με μεγαλύτερη ακρίβεια οι συσχετίσεις, οι τυπικές αποκλίσεις και ο βαθμός αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων με τον συντελεστή Cronbach's alpha. Επιπλέον, μια άλλη πρόταση είναι να μελετηθεί πιο εξειδικευμένα η προβολή των χαρακτηριστικών του Employer Branding, μέσα από τα Social Media και να παρουσιαστεί αν υπάρχει θετική επίδραση στην επιθυμία για επαναπατρισμό. Επιπροσθέτως, σε μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να προστεθούν επιπλέον παράγοντες προς μελέτη αναφορικά με την επιθυμία για

επαναπατρισμό, όπως είναι η φήμη μιας επιχείρησης, η ποιότητα των προϊόντων, η ελκυστικότητα του κλάδου και η τοποθεσία της.

Εκτός από αυτά, στα πλαίσια των προτάσεων, θα μπορούσε να δημιουργηθεί ένα δείγμα που θα συμπεριλαμβάνει άτομα που μετανάστευσαν εκτός Ευρώπης, καθώς το δείγμα της παρούσας έρευνας ήταν κατά 90% εντός ευρωπαϊκών πλαισίων. Παράλληλα, το συγκεκριμένο δείγμα βρέθηκε κατά κύρια βάση μέσα από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Σε μια άλλη μελέτη, θα μπορούσε κανείς να βρει δείγμα από ποικίλα μέσα, ώστε να υπάρξει διακύμανση των απαντήσεων. Επιπλέον, σε μελλοντική έρευνα θα μπορούσε το δείγμα της έρευνας να περιοριστεί μονάχα στους Έλληνες που έχουν την επιθυμία για επαναπατρισμό, ώστε να εξειδικευτούν ακόμη περισσότερο τα κίνητρα που χρειάζονται για να πάρουν την απόφαση της επιστροφής.

Τέλος, θα ήταν σημαντικό να μελετηθεί και το ενδιαφέρον από πλευράς Ελλήνων εργοδοτών αναφορικά με την σημαντικότητα που δείχνουν στο Employer Branding, αλλά και την αποτύπωση της επιθυμίας τους για προσέλκυση στελεχών από το εξωτερικό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
2. Armstrong, M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 9th edition. London: Kogan Page Limited.
3. Armstrong, M., and Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th edition. London: Kogan Page Limited.
4. Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resources Management: A Guide to Action*. London: Kogan Page Limited.
5. Barrow, S., and Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. England: John Wiley and Sons Ltd.
6. Barrow, S., and Mosley, R. (2011). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. England: John Wiley and Sons Ltd.
7. Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (third edition). Chicago and London: The University of Chicago Press.
8. Bélanger, C.H., Bali, S., and Longden, B. (2014). How Canadian Universities use social media to brand themselves. *Tertiary Education and Management*, Vol. 20, No. 1, pp. 14-29.
9. Berry, L., and Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services. Competing Through Quality*. New York: The Free Press.
10. Burgess, J. and Green, J. (2018). *YouTube: Online video and participatory culture*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons.
11. Busetti, S., Drufuca, S., Melloni, E. et al. (2017). *The Geography of New Employment Dynamics in Europe*. Luxemburg: ESPON.
12. Cushway, B. (2012). *The employer's handbook*. 9th Edition. London: Kogan Page Ltd.
13. Fitz-Enz, J. (2000). *The ROI of Human Capital: Measuring the economic value of employee performance*. New York: Amacom.
14. Gaillard, A. M., and Gaillard, J. (1998). *International Migration of the Highly Qualified: A Bibliographic and Conceptual Itinerary*. Staten Island. New York: The Center for Migration Studies of New York.

15. Headworth, A. (2015). *Social Media Recruitment- How to Successfully Integrate Social Media into Recruitment Strategy*, London: Kogan Page Limited.
16. Karl Marx. *The Buying and Selling of Labour-Power*, Chapter Six, Capital Volume One. Ηλεκτρονική πρόσβαση: <https://www.marxists.org/> Ημέρα επίσκεψης: 5/6/2022
17. Kotler, P. (1994). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. 8th edition. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall Inc.
18. Martin, G., and Beaumont, P. (2003). *Branding and People Management*, CIPD Research Report, London: CIPD.
19. Minchington, B. (2010). *Employer Brand Leadership – A Global Perspective, Collective Learning*. Australia: Torrensville.
20. Robbins, St. P. (1978). *Personnel, the management of human resources*. Englewood Cliffs. N.J: Prentice-Hall Inc.
21. Robson, C. (2002). *Real World Research*, Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
22. Safko, L., and Brake, D. K. (2009). *The Social Media Bible*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
23. Strauss, A. L. and Corbin, J. M. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Sage Publications Inc.
24. Tracey, R., W. (1997). *The Human Resources Glossary: The Complete Desk Reference for HR Executives, Managers, and Practitioners*. Taylor and Francis.
25. Tyssen, T.G. (2005). *Buku Petunjuk Bagi Manajer Pemula Alih Bahasa*. A.H. Pudjaatmaka (Translator). ARCAN. Jakarta
26. Williams, A. and Baláž, V. (2008). *International Migration and Knowledge*, London: Routledge

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

27. Ζαφειρόπουλος, Κ. (2015). *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*. 2^η έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
28. Ινστιτούτο Μεταναστευτικής Πολιτικής (ΙΜΕΠΟ). (2006). *Πολιτικές Ένταξης των Μεταναστών: Η Ευρωπαϊκή Εμπειρία*. Αθήνα: ΙΜΕΠΟ.
29. Ιωσηφίδης, Θ. (2008). *Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
30. Κασιμάτη, Κ. (2003). *Πολιτικές μετανάστευσης και στρατηγικές ένταξης. Η περίπτωση των Αλβανών και Πολωνών μεταναστών*. Αθήνα: Gutenberg.

31. Καραλής, Θ., και Παπαγεωργίου, Η. (2012). Εκπαίδευση εργαζομένων στην εκπαίδευση ενηλίκων: Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Αξιολόγηση Προγραμμάτων Διά Βίου Εκπαίδευσης. Αθήνα: ΙΝΕ-ΓΣΕΕ.
32. Κικίλιας, Η. (2006). Οι δεξιότητες και η εκπαίδευση ως προσδιοριστικοί παράγοντες της "επιτυχίας" στην αγορά εργασίας: μια κριτική αποτίμηση της ορθόδοξης οικονομικής θεωρίας. Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών, Τομ. 119, σελ. 63-95.
33. Λαζαρέτου, Σ. (2016). Φυγή ανθρώπινου κεφαλαίου: η σύγχρονη τάση μετανάστευσης των Ελλήνων στα χρόνια της κρίσης. Οικονομικό Δελτίο Τράπεζας της Ελλάδας, τεύχος 43, σελ. 33-59.
34. Λαμπριανίδης, Α. (2011). Επενδύοντας στη φυγή. Η διαρροή επιστημόνων από την Ελλάδα την εποχή της παγκοσμιοποίησης. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
35. Λαμπριανίδης, Α. και Συκάς, Θ. (2021). Brain Drain στην Ελλάδα: Μια περίπτωση μετανάστευσης υψηλής ειδίκευσης. Εκδόσεις ΕΑΠ.
36. Μαράτου-Αλιπράντη, Α. (2007). Η Γυναικεία Μετανάστευση στην Ελλάδα. Αθήνα: Εκδόσεις Κέντρο Ερευνών για Θέματα Ισότητας (ΚΕΘΙ).
37. Νικολάου, Ι. (2008). «Διοικώντας το ανθρώπινο κεφάλαιο». Αθήνα: Εκδόσεις Ι. Σιδέρης
38. Παπακωνσταντίνου, Α. (2013). Φυγή νέων επιστημόνων στο εξωτερικό: brain drain?, brain gain?. Παρατηρητήριο για την κρίση. ΕΛΙΑΜΕΠ. Τεύχος 11. Οκτώβριος.
39. Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
40. Παραδεισάνος, Α. (2008). Το φαινόμενο της μετανάστευσης. Αστυνομική Ανασκόπηση. Τεύχος 249. σελ. 16-20.
41. Ρομπόλης Σ. (2007). Η μετανάστευση από και προς την Ελλάδα : απολογισμοί και προοπτικές. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Επίκεντρο.
42. ΣΕΒ. (2020). Πώς θα πάμε από το brain drain στο brain gain. Οικονομία και Επιχειρήσεις. Special Report: Brain Drain.
43. Σιώμκος Γ., Τσιάμης Ι. (2016). E-Marketing - Μάρκετινγκ στο Διαδίκτυο. Αθήνα: Λιβάνη.
44. Σταλίκας, Α. (2005). Μέθοδοι έρευνας στη ψυχολογία. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
45. Ταπεινός, Γ.Φ. (1993). Στοιχεία Δημογραφίας: Ανάλυση, Κοινωνικοοικονομικοί Παράγοντες και Ιστορία του Πληθυσμού. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
46. Τερκενλή Θ., Ιωσηφίδης Θ., και Χωριανόπουλος Ι. (2007). Ανθρωπογεωγραφία : Άνθρωπος, Κοινωνία και Χώρος. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

47. Τερζίδης, Κ., Τζωρτζάκης, Κ. (2004). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων| Διοίκηση Προσωπικού. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
48. Τσιώλης, Γ. (2014). Μέθοδοι και τεχνικές ανάλυσης στην ποιοτική κοινωνική έρευνα. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ

49. Ahlqvist, T., Bäck, A., Halonen, M., and Heinonen, S. (2008). Social Media Roadmaps - Exploring the futures triggered by social media, Espoo 2008, VTT Research notes 2454, Edita Prima Oy, Helsinki.
50. Alden, N., and Harris, L. (2013). Building a positive candidate experience: Towards a networked model of e-recruitment. *Journal of Business Strategy*, pp. 36-47.
51. Ambler, T., and Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, Vol. 4, pp. 185 – 206.
52. Backhaus, K., and Tikoo, S. (2004) Conceptualizing and researching employer branding, *Career Development International*, Vol. 9, No. 4/5, pp. 501-517.
53. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
54. Berry, L. (1981). The Employee as a Customer. *Journal of Retail Banking*, Vol. 3, pp. 33-44.
55. Berthon, P., Ewing, M. and Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, Vol. 24, No. 2, pp. 151-172.
56. Borjas, G. J. (2003). The Labor Demand Curve is Downward Sloping: Reexamining the impact of Immigration on the Labor Market. NBER Working Paper Series, No. 9755, pp. 1-54.
57. Boyd, D.M., and Ellison, N.B. (2007). Social network sites: Definition, History and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 13, No. 1, pp. 210–230. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x>
58. Breschi, S., Lissoni, F. and Miguelez, E. (2017). Foreign-origin inventors in the USA: testing for diaspora and brain gain effects. *Journal of Economic Geography*. Oxford University Press. Vol. 17, No.5, pp. 1009-1038.
59. Broughton, A., Foley, B., Ledermaier, S., and Cox, A. (2013). The use of social media in the recruitment process. *Institute for Employment Studies*, Vol. 3, No.13, pp. 1-42.

60. Burke, R. (1986). Occupational and life stress and the family: Conceptual frameworks and research findings. *International Review of Applied Psychology*, Vol. 35, pp. 347 – 369.
61. Cable, D. M., Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: a brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.33, No. 11, pp. 2244-2266.
62. Carlsson, J. (2010). An Assessment of Social Media Business Models and Strategic Implications for Future Implementation. Diploma in Advanced Strategy University of Oxford (Saïd) Business School.
63. Carr, S. C., Inkson, K., and Thorn, K. (2005). From global careers to talent flow: Reinterpreting "brain drain". *Journal of World Business*, Vol. 40, No. 4, pp. 386-398.
64. Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, Vol. 4, No. 4, pp. 497-505.
65. Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International journal of corporate social responsibility*, Vol. 41, No. 1, pp.1-8.
66. Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, Vol.1, No. 3, pp. 44 – 58.
67. Chikwe, J. E. and Ozuru, H. N. (2015). Electronic Recruiting (E-Recruiting) Strategy and Corporate Adoption in Nigeria. *European Journal of Business and Management*, Vol.7, No.22, pp. 119-128.
68. Collins, C. J., and Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, pp. 1121-1133.
69. Dalgaard, C.J., and Struulik, H. (2013). The history augmented Solow model. *European Economic Review*, Vol. 63, No. C, pp. 134-149.
70. Davison, H. M., Maraist, C., and Bing, M. N. (2011). Friend or Foe? The promise and pitfalls of using social networking sites for HR decisions, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 26, No. 2, pp. 153-159.
71. Dhamija, P. (2012). E-recruitment: a roadmap towards e-human resource management. *Researchers World*, Vol. 3, No. 3, pp. 33-39.
72. DeSalvo, T. (1999). Unleashed the creativity in your organization. *HR Magazine*, Vol. 44, pp. 154 – 164.
73. Doherty, R. (2010). Getting social with recruitment. *Strategic HR Review*, Vol. 9, No. 6, pp.11-15.

74. Dos Santos, M. D., and Postel-Vinay, F. (2003). Migration as a source of growth: The perspective of a developing country. *Journal of Population Economics*, Vol.16, No. 1, pp. 161-175.
75. Dustmann, C., and Kirchkamp, O. (2002). The optimal migration duration and activity choice after remigration. *Journal of Development Economics*, Vol. 67, pp. 351-372.
76. Figurska, I., and Matuska, E. (2013). Employer Branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management and Ergonomics*, Vol. VII, pp. 35-51
77. Fombrun, C., and Van Riel, C. (1997). The reputational landscape. *Corporate reputation review*, Vol. 1, No. 1/2, pp. 5-13.
78. Furu, N. (2011). The best heads are online. *Personal og ledelse*, Vol. 4, pp. 32-35.
79. Frone, M.R., Russel., M., and Cooper, M.L. (1992). Prevalence of work – family conflict: Are work and family boundaries asymmetrically permeable. *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 13, pp. 723 – 729.
80. Galanaki, E. (2002). The decision to recruit online: a descriptive study. *The Career Development International*, Vol. 7, No. 4, pp. 243-251.
<https://doi.org/10.1108/13620430210431325>
81. Gatewood, R.D., Gowan, M.A., and Lautenschlager, D.J. (1993). Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 2, pp. 414-427.
82. Gerbman, R. V. (2000). Corporate Universities 101. *HR Magazine*, Vol. 45, No. 2, pp. 101-106. Ηλεκτρονική πρόσβαση: <https://www.shrm.org/>. Ημέρα επίσκεψης: 24/5/2022.
83. Greengard, S. (2012). Picking and keeping the cream of the crop: Smart strategies are needed for both recruitment and retention of talent. *Human Resource Management International Digest*, Vol. 20, No. 3, pp. 26-29.
84. Gropas, R. and Triandafyllidou, A. (2014). Emigrating in times of crisis. Highlights and new data from an e-survey on high-skilled emigrants from Southern Europe and Ireland. *European University Institute: Global Governance Programme*.
85. Gotsi, M., and Wilson, A.M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 6, No. 1, pp. 24-30.
<https://doi.org/10.1108/13563280110381189>
86. Graham, B.Z. and Cascio W. F. (2016). New Strategic Role for HR: Leading the Employer -Branding Process, *Organization Management Journal*, Vol. 13, No. 1, pp.

182-192.

87. Hart, D. M. (2006). From Brain Drain to Mutual Gain: Sharing the benefits of high-skill migration. *Issues in Science and Technology*, Vol.23, No.1. https://issues.org/d_hart/
88. Herman, R. E., and Gioia, J. L. (2001). Helping your organization become an employer of choice. *Employment relations today*, Vol. 28, No. 2, pp. 63-78.
89. Hu, Y., Manikonda, L. and Kambhampati, S. (2014). What we instagram: A first analysis of instagram photo content and user types. *International Conference on Web and Social Media (ICWSM)*.
90. Hunt, K. (2010). Finders Keepers: Social Media Strategies Help Find Top Talent. *Journal of Property Management*, Vol. 75, pp. 36-41.
91. Jałowiecki, B., and Gorzelak, G. J. (2004). Brain drain, brain gain, and mobility: theories and prospective methods. *Higher Education in Europe*, Vol. 29, No. 3, pp. 299-308.
92. Joos, J.G. (2008). Social media: New frontiers in hiring and recruiting. *Employment Relations Today*, Vol. 35, No. 1, pp. 51-59.
93. Kaplan, A. M. and Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, Vol. 53, No.1, pp. 59-68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>.
94. Kottke, J. L. (1999). Corporate universities: Lessons in building a world-class work force (revised). *Personnel Psychology*, Vol. 52, pp. 530-533.
95. Labrianidis, L., and Vogiatzis, N. (2013). Highly Skilled Migration: What Differentiates the 'Brains' Who Are Drained from Those Who Return in the Case of Greece? *Population, Space and Place*, Vol. 19, No.5, pp. 472-486.
96. Labrianidis, L. (2014). Investing in leaving: The Greek case of international migration of professionals. *Mobilities*, Vol. 9, No.2, pp. 314-335.
97. Lazaretou, S. (2016). The Greek brain drain: the new pattern of Greek emigration during the recent crisis. *Economic Bulletin. Bank of Greece*, Vol. 43, pp. 31-53.
98. Livanos, I. (2010). The relationship between higher education and labour market in Greece: the weakest link?. *Higher Education*, Vol. 60, No.5, pp. 473-489.
99. Lobel, S., (1991). Allocation of investment in work and family roles: Alternative theories and implications for research, *Academy of Management Review*, Vol. 16, pp. 507 – 521.
100. Maheshwari, V., Gunesh, P., Lodorfos, G. and Konstantopoulou, A. (2017). Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organizational

- attractiveness and talent management. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 25, No. 5, pp. 742-761.
101. Martin G., Gollan Pand Grigg K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding; Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems is SHRM. *The international Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 17, pp. 3618 – 3627.
 102. McWilliams, A. and Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, pp. 117–127.
 103. Melanthiou, Y., Pavlou, F., and Constantinou, E. (2015). The use of social network sites as an e-recruitment tool. *Journal of Transnational Management*, Vol. 20, No. 1, pp. 31-49. <https://doi.org/10.1080/15475778.2015.998141>
 104. Meyer, J. Baptiste and Wattiaux, J. P. (2006). Diaspora Knowledge Networks: Vanishing Doubts and Increasing Evidence. *International Journal on Multicultural Societies (IJMS)*, Vol. 8, No.1, pp. 4-24.
 105. Minchington, B. (2015). 15 Employer Branding Best Practices You Need to Know. ER Daily [Online]. 17 February. Ηλεκτρονική πρόσβαση: <https://www.ere.net/> . Ημέρα επίσκεψης: 18/5/2022
 106. Nguyen, M., H., Luan, N., V., Khoa, B., T. (2021). Employer Attractiveness and Employee Performance: An Exploratory Study. *Journal of System and Management Sciences*, Vol. 11, No. 1, pp. 97-123. DOI:10.33168/JSMS.2021.0107
 107. Mangold, W. G., Miles, S. J. (2007). The employee brand: Is yours an all-star?. *Business horizons*, Vol. 50, No. 5, pp. 423-433.
 108. Moroko, L. and Uncles, M. (2008). Successful Employer Brands, *Brand Management*, Vol. 16, No. 3, pp. 160 – 175.
 109. OECD. (1996). *The knowledge-based economy*. Paris
 110. O'Herron, P., and Simonsen, P. (1995). Career development gets a charge at Sears Credit. *Personnel Journal*, Vol. 74, No. 5, pp. 103-106. Ηλεκτρονική πρόσβαση: <https://workforce.com/> , Ημέρα επίσκεψης: 24/5/2022.
 111. Parry E., Tyson S. (2008). An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK. *Human Resource Management Journal*, Vol. 18, No. 3, pp. 257–257.
 112. 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*, Vol. 59, No. 6, pp. 1337–1358.
113. Pettinger, T. (2019). Human Capital definition and importance. Ηλεκτρονική πρόσβαση: <https://www.economicshelp.org/>. Ημέρα επίσκεψης: 6/6/2022.
 114. Plume, A. (2012). The evolution of brain drain and its measurement: Part I. *Research Trends*. Vol. 1, No. 26, Article 5.
 115. Preston, J. (2011). Social Media History Becomes a New Job Hurdle. *The New York Times Business News*. Section B, Page 1. Ηλεκτρονική πρόσβαση: <https://www.nytimes.com/>. Ημέρα επίσκεψης: 18/6/2022.
 116. Priem, R. L., and Butler, J. E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of management review*, Vol. 26, No. 1, pp. 22-40.
 117. Rafiq, M., and Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of services marketing*, Vol.14, No. 6, pp.449-462.
 118. Schwaiger, M. (2004). Components and parameters of corporate reputation – an empirical analysis, *Schmalenbach Business Review*, Vol. 56, pp. 46 – 71.
 119. Shalley C.E., Gilson L.L., and Blum T.C. (2000). «Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave», *Academy of Management Journal*, Vol. 43, pp. 215 – 223.
 120. Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., and Olafsen, A.H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 22, No. 7, pp. 473-483.
 121. Smith, A. N., Fischer, E., and Yongjian, C. (2012). How does brand-related user-generated content differ across YouTube, Facebook, and Twitter?. *Journal of interactive marketing*, Vol. 26, No. 2, pp. 102-113. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2012.01.002>
 122. Smith, A., and Rupp, T. (2004). Managerial challenges of e-recruiting: extending the life cycle of new economy employees. *Online information Review*, Vol. 28, No 1, pp. 61-74.
 123. Sokro, E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. *European Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 18, pp. 164-173. Ηλεκτρονική πρόσβαση: <https://www.academia.edu/> , Ημέρα επίσκεψης: 5/6/2022.
 124. Solow, R. M. (1956). A Contribution to the Theory of Economic Growth. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 70, No. 1, pp. 65-94.

125. Sullivan, J. (2004). Eight elements of a successful employment brand, ER Daily [Online], 23 February. Ηλεκτρονική πρόσβαση: <https://www.ere.net/>. Ημέρα επίσκεψης: 15/5/2022.
126. Tanwar, K., and Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, Vol. 17(3), pp. 186-206.
127. Theodoropoulos, D., Kyridis, A., Zagkos, C., and Konstantinidou, Z. (2014). Brain Drain Phenomenon in Greece: Young Greek Scientists on their Way to Immigration, in an Era of Crisis. Attitudes, Opinions and Beliefs Towards the Prospect of Migration. *Journal of Education and Human Development*, Vol. 3, No. 4, pp.229-248.
128. Tong, T.Y.K., and Sivanand, C.N. (2005). E-recruitment service provider review. *Employee Relations*, Vol. 27, No. 1, pp.103-117.
129. Tufts, S. H., Jacobson, W. S., Stevens, M. S. (2014). Status Update: Social Media and Local Government Human Resource Practices. *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 35, No. 2, pp. 193-207.
130. Wadhawan, S. and Sinha, S. (2017). A study of employer branding on employee attitude. *International journal of applied business and economic research*. Vol. 15, No.1, pp. 363-371.
131. Walker, P. (2007). Develop an effective employer brand. *People Management*. 18 October, pp. 44–45.
132. Walsh, B., and Volini, E. (2017). Rewriting the rules for the digital age. 2017 Deloitte Global Human Capital Trends. Deloitte University Press.
133. Wandel, T. L. (2008). Colleges and universities want to be your friend: Communicating via online social networking. *Planning for Higher Education*, Vol. 37, No. 1, pp. 35-48.
134. Weigelt, K., and Camerer, C. (1988). Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications. *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 443- 454.
135. Wilska, E. (2014). Employer branding as an effective tool in acquiring talents. *Journal of positive management*, Vol. 5, No.3, pp. 46-54.
136. Zedeck, S. and Mosier, K., L. (1990). Work in the family and employing organization. *American Psychologist*, Vol. 45, pp. 240 – 251.

ΔΙΔΑΚΤΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ

137. Αλεξίου, Α. Μ. (2022). Το νέο κύμα μετανάστευσης από την Ελλάδα και το brain drain. Η επίδραση των ευρωπαϊκών εκπαιδευτικών προγραμμάτων ανταλλαγής. Μεταπτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
138. Ανδρέου, Σ. και Εφραίμ, Γ. (2017). Διαρροή υψηλά εξειδικευμένου ανθρωπίνου δυναμικού και οικονομική ανάπτυξη – Περίπτωση Ελλάδας/Κύπρου. Διπλωματική εργασία. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
139. Αντωνιάδης, Σ. (2020). Brain Drain κατά την Οικονομική κρίση: Οπτικές και Προσδοκίες αδιόριστων Εκπαιδευτικών. Μεταπτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας.
140. Απέργης, Β. (2008). Μάρκα του εργοδότη- Μια εμπειρική μελέτη. Μεταπτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
141. Βουγιουκλάκη, Κ. (2020). Οι παράγοντες υποκίνησης Ευρωπαίων πολιτών για εργασία στην Ελλάδα της κρίσης. Μεταπτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
142. Βρυώνης, Μ. Γ. (2014). Υπόδειγμα ερμηνείας – πρόβλεψης του ποσοστού ανεργίας στην Ελλάδα. Μεταπτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.
143. Γαρεφαλάκη, Α. (2018). Employer branding και διοίκηση ανθρώπινων πόρων: Η συμβολή του employer branding στο marketing των επιχειρήσεων. Μεταπτυχιακή εργασία. ΑΕΙ Πειραιά.
144. Γεωργάκη, Χ. (2014). Μετανάστευση και οικονομική κρίση στην Ελλάδα. Η εξέλιξη της από το 2008. Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
145. Καλήρη, Σ. (2016). Χρήση διαδικτύου για αναζήτηση προσωπικού: Περίπτωση ελληνικής αγοράς εργασίας. Μεταπτυχιακή εργασία. ΑΕΙ Πειραιά.
146. Κρητικού, Ι. (2017). Καινοτόμες πολιτικές στη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού με έμφαση στη διαδικασία πρόσληψης: μελέτη διερεύνησης. Μεταπτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
147. Λεβέντη, Α.Μ. (2017). Μέθοδοι προσέλκυσης ανθρωπίνου δυναμικού στη διαδικτυακή εποχή: ανάλυση μελέτης περίπτωσης. Μεταπτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
148. Μπεγκάι, Λ. (2019). Το φαινόμενο «Brain – Drain» στην Ελλάδα. Πτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής.
149. Μπίλιου, Α. (2016). Brain Drain Ελλήνων φοιτητών : αιτίες αυτού του νέου μεταναστευτικού κύματος και επιδράσεις στην ελληνική κοινωνία. Πτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας.
150. Πολάτσης, Σ. (2020). Καινοτόμες μέθοδοι πρόσληψης ανθρωπίνου δυναμικού στην σύγχρονη ψηφιακή εποχή. Μεταπτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

151. Ρακογιάννη, Δ. (2021). Η χρήση των κοινωνικών μέσων για την ενίσχυση της φήμης του εργοδότη και την προσέλκυση νέων ταλέντων. Μεταπτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
152. Σελίδου, Σ.Σ. (2022). Συγκριτική Αξιολόγηση Εργαλείων Ψηφιακού Μάρκετινγκ: Διερεύνηση της Διεθνούς και της Ελληνικής Εμπειρίας. Μεταπτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
153. Σκλήρη, Μ. (2018). Ανθρώπινοι πόροι και Online profile. Ποια η χρησιμότητα της δημιουργίας online επαγγελματικού προφίλ στον εργαζόμενο και τον εργοδότη. Ανεύρεση εργασίας και πρόσληψη προσωπικού. Πτυχιακή εργασία. ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας.
154. Σταυροπούλου, Δ. (2013). Η στρατηγική προσέγγιση της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού και η επίδραση της στην οργανωσιακή επίδοση-Ο ρόλος της εταιρικής κουλτούρας. Μεταπτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
155. Τζιώρα, Ε. Μ. (2018). Καινοτόμες εφαρμογές τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας στην εκπαιδευτική διαδικασία: Το φαινόμενο του Brain Drain στην Ελλάδα του 21^{ου} αιώνα. Μεταπτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
156. Τουρνά, Α. (2021). Μελέτη του φαινομένου Brain Drain: Η περίπτωση της Ελλάδας. Μεταπτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
157. Τσάγκας, Α. (2020). Ο ρόλος του Social Media Marketing στην αναγνωρισιμότητα μιας εμπορικής επωνυμίας. Μεταπτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Αθηνών.
158. Τσουκαλάς-Φούγας, Η. (2014). Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού. Πρόσληψη με νέες τεχνολογίες – προσλήψεις μέσω διαδικτύου. Μεταπτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
159. Χασάκου, Ε. (2018). Η χρήση των κοινωνικών μέσων στη διαδικασία εύρεσης εργασίας και ηλεκτρονικής πρόσληψης. Μεταπτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

160. Bush, T. (2019). PESTLE Analysis of Greece. Ηλεκτρονική πρόσβαση: <https://pestleanalysis.com/>. Ημέρα επίσκεψης: 9/7/2022.
161. CIPHR editorial. (2019). Six elements of a successful employer brand. Ηλεκτρονική πρόσβαση: <https://www.ciphr.com/>. Ημέρα επίσκεψης: 28/5/2022.
162. Employer branding: τι είναι αυτό που καθιστά έναν εργοδότη ελκυστικό; Ηλεκτρονική πρόσβαση: <https://www.randstad.gr/>. Ημέρα επίσκεψης: 17/4/2022.

163. Five Characteristics of a Strong Employer Branding Strategy. Ηλεκτρονική πρόσβαση: <https://hrtalentiq.com/>. Ημέρα επίσκεψης: 28/5/2022.
164. Forsey, C. (2020). Everything You Need to Know About Employer Branding. Ηλεκτρονική πρόσβαση: <https://blog.hubspot.com/>. Ημέρα επίσκεψης: 29/5/2022.
165. Heinle, A. (2022). Employer Branding on Social Media: How to do it right. Ηλεκτρονική πρόσβαση: <https://www.zavvy.io/>. Ημέρα επίσκεψης: 26/6/2022.
166. Ku, D. (2021). Social Recruiting: Everything You Need To Know for 2022. Ηλεκτρονική πρόσβαση: <https://www.postbeyond.com/> . Ημέρα επίσκεψης: 26/6/2022.
167. Kumar, V. (2018). The Role of Big Data in Human Resource Management. Ηλεκτρονική πρόσβαση: <https://info.aiim.org/>. Ημέρα επίσκεψης: 24/6/2022.
168. Kunzle, A. (2021). 12 employer branding social media examples to inspire your strategy. Ηλεκτρονική πρόσβαση: <https://www.contentstadium.com/>. Ημέρα επίσκεψης: 26/6/2022.
169. Kyrikos, G. (2016). A quick PEST Analysis of Greece. Ηλεκτρονική πρόσβαση: <http://ygrids.com/> . Ημέρα επίσκεψης: 9/7/2022.
170. Mosley, R. (2015). CEOs Need to Pay Attention to Employer Branding. Ηλεκτρονική πρόσβαση: <https://hbr.org/> . Ημέρα επίσκεψης: 1/6/2022.
171. Sammer, J. (2015). Finding an Effective Employee value Proposition. Ηλεκτρονική πρόσβαση: <https://www.shrm.org/> . Ημέρα επίσκεψης: 31/5/2022.
172. Universum. (2020). Employer Branding NOW 2020. Ηλεκτρονική πρόσβαση: <https://universumglobal.com/library/ebnow2020/>. Ημέρα επίσκεψης: 29/5/2022.
173. Wittmann, B. (2020). Employer Branding – How To Use Social Media For A Successful Employer Brand. Ηλεκτρονική πρόσβαση: <https://www.webboundmarketing.com/> . Ημέρα επίσκεψης: 26/6/2022.
174. World Health Organization. Refugee and migrant health. Ηλεκτρονική πρόσβαση: <https://www.who.int/>. Ημέρα επίσκεψης: 2/7/2022.
175. Zojceska, A (2018). How to promote your Employer Brand on Social Media. Ηλεκτρονική πρόσβαση: <https://www.talentlyft.com/>. Ημέρα επίσκεψης: 26/6/2022.
176. Βίτσας, Δ. (2019). Εθνική Στρατηγική για την Ένταξη. Έκθεση Δημόσιας Διαβούλευσης. Υπουργείο Μετανάστευσης και Ασύλου. Ηλεκτρονική πρόσβαση: <http://www.opengov.gr/>. Ημέρα επίσκεψης: 2/7/2022.
177. Βλαχάκη, Ν. (2020). Employer Branding: Your brand, your promise. Ηλεκτρονική πρόσβαση: <https://hrpro.gr/>. Ημέρα επίσκεψης: 26/6/2022.

178. Δουζίνας, Κ. (2021). Brain drain, μετανάστευση και κινητικότητα. Ηλεκτρονική πρόσβαση: <https://tvxs.gr/>. Ημέρα επίσκεψης: 4/7/2022.
179. Ζέρβας, Κ. Β. (2017). Ο επιστημονικός αποικισμός των ελλήνων - «Το φαινόμενο του brain drain». Ομιλία στη Θρακική Εστία Θεσσαλονίκης. Ηλεκτρονική πρόσβαση: <https://kzervas.gr/>. Ημέρα επίσκεψης: 4/7/2022.
180. Καραμήτρος, Ι. (2008). Οι Έλληνες επιστήμονες διαπρέπουν στο εξωτερικό. Ηλεκτρονική πρόσβαση: <http://ioanniskaramitros2.blogspot.com/>. Ημέρα επίσκεψης: 4/7/2022.
181. Καπατσολίδου, Μ. (2022). Η «ανοιχτή πληγή» του Brain Drain στην Ελλάδα του σήμερα. Ηλεκτρονική πρόσβαση: <https://www.offlinepost.gr/>. Ημέρα επίσκεψης: 4/7/2022.
182. Καρακάση, Σ. (2017). Employer Branding: γιατί βρίσκεται πλέον στην ατζέντα των CEO. Ηλεκτρονική πρόσβαση: <https://hrpro.gr/>. Ημέρα επίσκεψης: 17/4/2022.
183. Κορρέ, Α. (2016). Social Recruiting: Οι ιδανικοί υποψήφιοι βρίσκονται στα social media. Ηλεκτρονική πρόσβαση: <https://hrpro.gr/>. Ημέρα επίσκεψης: 18/6/2022.
184. Κουρασμενάκη, Γ. (2009). Εταιρική Φήμη: Μια σοβαρή υπόθεση. Ηλεκτρονική πρόσβαση: <https://hrpro.gr/>. Ημέρα επίσκεψης: 2/6/2022.
185. Κωνσταντινίδου, Β. (2011). e-recruiting: η εξέλιξη των προσλήψεων. Ηλεκτρονική πρόσβαση: <https://hrpro.gr/>. Ημέρα επίσκεψης: 26/6/2022.
186. Μπαρμπαλιού, Χ. (2020). video συνέντευξη: γιατί όχι μόνο δεν πρέπει να σε τρομάζει, αλλά θα πρέπει να την επιδιώξεις. Ηλεκτρονική πρόσβαση: www.randstad.gr. Ημέρα επίσκεψης: 24/6/2022.
187. Ντίνας, Θ. (2022). Πώς μπορούν τα social media να σε βοηθήσουν στην αναζήτηση εργασίας. Ηλεκτρονική πρόσβαση: <https://www.eduguide.gr/>. Ημέρα επίσκεψης: 18/6/2022.
188. Παρλιάρος, Δ. (2020). Το βαρύ κόστος του brain drain για την Ελλάδα με αριθμούς. Ηλεκτρονική πρόσβαση: <https://slpress.gr/>. Ημέρα επίσκεψης: 4/7/2022.
189. 13 steps to developing your employer branding strategy. Ηλεκτρονική πρόσβαση: <https://www.papirfly.com/>. Ημέρα επίσκεψης: 5/6/2022.
190. Jobvite Social Recruiting Survey Finds Over 90% of Employers Will Use Social Recruiting in 2012. Ηλεκτρονική πρόσβαση: <https://www.jobvite.com/>. Ημέρα επίσκεψης: 20/6/2022.
191. Jobvite Recruiter Nation Report 2016. Ηλεκτρονική πρόσβαση: <https://www.jobvite.com/>. Ημέρα επίσκεψης: 20/6/2022.

192. The State of Corporate Reputation in 2020: Everything Matters. Ηλεκτρονική πρόσβαση: <https://webershandwick.gr/> . Ημέρα επίσκεψης: 2/6/2022.
193. Ανθρώπινο κεφάλαιο. Ηλεκτρονική πρόσβαση: <https://el.wikipedia.org/> . Ημέρα επίσκεψης: 6/6/2022.
194. Γιατί επιλέγουν οι ερευνητές την ποιοτική έρευνα / με ποιο τρόπο την διεξάγουν. Ηλεκτρονική πρόσβαση: <https://cears.edu.gr/>. Ημέρα επίσκεψης: 2/9/2022.
195. Καθοριστικός ο ρόλος των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην εύρεση εργασίας. (2014). Ηλεκτρονική πρόσβαση: <https://www.fortunegreece.com/>. Ημέρα επίσκεψης: 18/6/2022.
196. Π. Παπάζογλου (ΕΥ Ελλάδα): Ολοένα και πιο ελκυστικός επενδυτικός προορισμός γίνεται η Ελλάδα. Ηλεκτρονική πρόσβαση: <https://www.capital.gr/>. Ημέρα επίσκεψης: 26/6/2022
197. <https://www.adecco.it/work-trends-study-2021> . Ημέρα επίσκεψης: 20/6/2022.
198. <https://el.wikipedia.org/wiki/LinkedIn> . Ημέρα επίσκεψης: 20/6/2022.
199. <https://el.wikipedia.org/wiki/Instagram> . Ημέρα επίσκεψης: 20/6/2022.
200. https://el.wikipedia.org/wiki/Ανάλυση_PEST. Ημέρα επίσκεψης: 9/7/2022.
201. <https://cvmiz.com/recruitment-statistics/> . Ημέρα επίσκεψης: 22/6/2022.
202. <https://enterpriseleague.com/>. Ημέρα επίσκεψης: 24/6/2022.
203. <https://www.webex.gr/xreizomai-istoselida/>. Ημέρα επίσκεψης: 26/6/2022.
204. <https://dictionary.cambridge.org/>. Ημέρα επίσκεψης: 4/7/2022.
205. ICAP: <https://www.icap.gr/>. Ημέρα επίσκεψης: 6/7/2022.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Παρακάτω παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε για την διεξαγωγή της πρωτογενούς έρευνας, το οποίο μοιράστηκε ηλεκτρονικά σε Έλληνες που κατοικούν και εργάζονται σήμερα στο εξωτερικό. Σε κάθε ερώτηση εντός παρενθέσεων ο ερωτώμενος ενημερωνόταν για την μορφή της απάντησης που καλούνταν να δώσει, δηλαδή αν θα πρέπει να απαντήσει σε μια επιλογή μονάχα, αν είχε την δυνατότητα πολλαπλών απαντήσεων, ελεύθερου πεδίου ή υποχρεωτικού αθροίσματος με το σύνολο 100.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ EMPLOYER BRANDING ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ

Το εν λόγω ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε προκειμένου να μελετηθεί η συμβολή του Employer Branding στην προσέλκυση Ελλήνων στελεχών από το εξωτερικό σε ελληνικές επιχειρήσεις. Απευθύνεται σε Έλληνες που έχουν μεταναστεύσει και εργάζονται στο εξωτερικό. Στόχος της παρούσας έρευνας είναι η παρουσίαση συμπερασμάτων αναφορικά με την σημαντικότητα που δείχνουν οι εργαζόμενοι προς τους πυλώνες του Employer Branding, την σημασία της προβολής των ελληνικών επιχειρήσεων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, αλλά και την αλληλεπίδραση που έχουν με τους υποψηφίους. Επιπλέον, στους στόχους συμπεριλαμβάνεται η διερεύνηση των παραγόντων που οδήγησαν μερίδα του ανθρώπινου δυναμικού στο εξωτερικό, καθώς και τα κίνητρα που χρειάζονται για να εργαστούν στην Ελλάδα. Με το πέρας της έρευνας θα εξαχθούν προτάσεις προς τις ελληνικές επιχειρήσεις προκειμένου να γίνουν περισσότερο ελκυστικές προς τους υποψηφίους και να επέλθει κατά συνέπεια το “Brain Gain” στην χώρα.

Το παρόν ερωτηματολόγιο συντάχθηκε στα πλαίσια των ερευνητικών απαιτήσεων για την διεκπεραίωση διπλωματικής εργασίας του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (Executive MBA) του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Η παρούσα διπλωματική και η σχετική έρευνα διεξάγονται υπό την εποπτεία του καθηγητή του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας κ. Ιωάννη Χατζηδημητρίου (<https://www.uom.gr/hajidim>).

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου γίνεται ανώνυμα ακολουθώντας τους κανόνες του GDPR, ενώ οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την συλλογή στοιχείων για

την παρούσα έρευνα. Ο χρόνος συμπλήρωσης υπολογίζεται περίπου στα 9 – 11 λεπτά. Για την συμπλήρωσή του απαιτείται να είστε άνω των 18 ετών, αλλά και να έχετε ελληνική υπηκοότητα με τόπο διαμονής και εργασίας σε χώρα του εξωτερικού. Η ειλικρίνειά σας στις απαντήσεις κρίνεται απαραίτητη για την ορθότητα και την εγκυρότητα των συμπερασμάτων που θα προκύψουν.

Παραμένω στη διάθεση σας για οποιαδήποτε πληροφορία ή διευκρίνηση και σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο που αφιερώνετε στην παρούσα έρευνα. Το ακαδημαϊκό μου e-mail είναι mbx21049@uom.edu.gr και το κινητό μου 6975826281.

Με εκτίμηση,

Ελευθερία Στουγιαννίδου

1^η Ενότητα: Δημογραφικά χαρακτηριστικά

1. Ηλικία:

- 19 – 24
- 25 – 30
- 31 – 40
- 41 – 55
- 56 και άνω

2. Φύλο:

- Άνδρας
- Γυναίκα
- Άλλο

3. Εκπαιδευτικό υπόβαθρο:

- Διδακτορικό
- Μεταπτυχιακό
- Ανώτατη μόρφωση (ΑΕΙ/ΤΕΙ)
- Ανώτερη μόρφωση (ΙΕΚ κ.λπ.)
- Απόφοιτος Λυκείου
- Απόφοιτος Γυμνασίου
- Απόφοιτος Δημοτικού

4. Ποια είναι η χώρα εργασίας σας σήμερα;

- Αυστραλία
- Βέλγιο
- Γαλλία
- Γερμανία
- Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα
- ΗΠΑ
- Ηνωμένο Βασίλειο
- Ολλανδία
- Σουηδία
- Άλλη _____

5. Πότε μεταναστεύσατε από την Ελλάδα;

- πριν το 2008
- 2008 – 2012
- 2013 – 2016
- 2017 – 2018
- μετά το 2018

6. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση αυτή την στιγμή;

- Άγαμος/η
- Παντρεμένος/η χωρίς παιδιά
- Παντρεμένος/η με παιδιά
- Χήρος/α
- Διαζευγμένος/η χωρίς παιδιά
- Διαζευγμένος/η με παιδιά

7. Ποιο είναι το είδος της απασχόλησής σας αυτή την στιγμή στο εξωτερικό;

- Ιδιωτικός υπάλληλος
- Ανώτερο Διοικητικό Στέλεχος
- Ελεύθερος επαγγελματίας
- Δημόσιος υπάλληλος
- Φοιτητής

- Άνεργος

8. Σε τι κλάδο απασχολείστε την δεδομένη στιγμή στο εξωτερικό;

- Πληροφορική
- Υγεία
- Βιομηχανία
- Μεταποίηση
- Τηλεπικοινωνίες
- Χρηματοπιστωτικό/τραπεζικό τομέα
- Διαχείριση ακινήτων
- Εμπόριο B2B/B2C
- Τουρισμός
- Εστίαση
- Συμβουλευτική εταιρεία
- Άλλο _____

2^η Ενότητα: Employer Branding

Το Employer Branding αντιπροσωπεύει την ελκυστικότητα μιας επιχείρησης απέναντι στους εργαζομένους της, αλλά και τους υποψηφίους. Στην ουσία εσωκλείει τις καλές πρακτικές που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση, ώστε να μπορέσει να διατηρήσει τα στελέχη της, αλλά και να προσελκύσει νέα talέντα. Με άλλα λόγια είναι η κουλτούρα, η καλή εικόνα και φήμη του οργανισμού, καθώς και η εργασιακή εμπειρία που προσφέρει, καθιστώντας την επιχείρηση ξεχωριστή στους υπαλλήλους.

9. Αν μια επιχείρηση στην Ελλάδα παρουσιάζει τα κάτωθι χαρακτηριστικά Employer Branding, παρακαλώ σημειώστε πόσο σημαντικά είναι αυτά για εσάς στα πλαίσια επιλογής εργοδότη. (μια επιλογή ανά γραμμή).

	Καθόλου σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό	Εξαιρετικά σημαντικό
Καλό Εργασιακό Περιβάλλον					
Work life balance					
Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη					
Εκπαίδευση και Ανάπτυξη					

10. Πόσο σημαντική είναι για εσάς η προβολή και διαφημιστική καμπάνια μιας ελληνικής εταιρείας στα μέσα μαζικής ενημέρωσης στα πλαίσια επιλογής εργοδότη;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

11. Πόσο σημαντική είναι για εσάς η εικόνα της εταιρικής σελίδας μιας ελληνικής εταιρείας στα πλαίσια επιλογής εργοδότη;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

12. Τι πιστεύετε ότι κάνει μια επιχείρηση – εργοδότη στην Ελλάδα ελκυστικό; Αποδώστε τα ανάλογα ποσοστά (μόνο αριθμό) στις προτιμήσεις σας, ώστε να αθροίζονται συνολικά 100%)

- _____ Υψηλός μισθός
- _____ Έξτρα παροχές (bonus, μαθήματα γυμναστικής, φροντιστήριο γλωσσών, παιδικό σταθμό, καύσιμα, γεύματα)
- _____ Καλό εργασιακό κλίμα/συνθήκες εργασίας
- _____ Ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης
- _____ Δυνατότητα έμμισθων εκπαιδεύσεων
- _____ Το κύρος της εταιρείας
- _____ Το μέγεθος της εταιρείας

100

13. Αν δικό σας άτομο που εργάζεται στην Ελλάδα σάς έλεγε καλά λόγια για την επιχείρηση στην οποία εργάζεται και σάς πρότεινε να εργαστείτε για αυτή, σε τι βαθμό θα επηρέαζε η άποψή του την απόφασή σας για τον επαναπατρισμό σας;

- Καθόλου
- Λίγο

- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

3^η Ενότητα: Social Media

14. Έχετε λογαριασμούς στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης;

- Ναι
- Όχι

**Αν η απάντηση είναι «Όχι» προχωρούν στην 4^η Ενότητα, ειδάλλως συνεχίζουν με την ερώτηση 15.*

15. Ποια μέσα κοινωνικής δικτύωσης χρησιμοποιείτε; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών)

- Facebook
- Instagram
- LinkedIn
- Twitter
- YouTube
- Άλλο _____

16. Πόσο σημαντική είναι για εσάς η καλή εικόνα ενός εργοδότη στην Ελλάδα στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

17. Χρησιμοποιείτε τα Social Media για να βρείτε δουλειά στην Ελλάδα;*

- Ναι
- Όχι

** Μόνο όσοι απάντησαν «Ναι» στην ερώτηση 17 μπορούν να συνεχίσουν στις υπόλοιπες ερωτήσεις, αλλιώς προχωρούν στην 4^η Ενότητα.*

18. Ποια από τα παρακάτω μέσα χρησιμοποιείτε για να έρθετε σε επαφή με πιθανούς εργοδότες στην Ελλάδα ; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών)

- Facebook
- Instagram
- LinkedIn
- Twitter
- Εταιρική ιστοσελίδα
- Ιστοσελίδα καριέρας τρίτων (πχ Skywalker)
- Άλλο _____

19. Ταξινομήστε πόσο συχνά χρησιμοποιείτε τα παρακάτω μέσα για να υποβάλλετε το βιογραφικό σας σε μια ανοιχτή θέση σε ελληνική επιχείρηση (μια επιλογή ανά γραμμή).

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ συχνά
Facebook					
Instagram					
LinkedIn					
Εταιρική ιστοσελίδα					
Ιστοσελίδα καριέρας τρίτων (πχ Skywalker)					

21. Πριν υποβάλλετε το βιογραφικό σας για μια ανοιχτή θέση σε ελληνική επιχείρηση, ελέγχετε τους λογαριασμούς της εν λόγω εταιρείας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης;

- Ποτέ
- Σπάνια
- Μερικές φορές
- Συχνά
- Πολύ συχνά

4^η Ενότητα: Brain Drain

22. Σε τι βαθμό σας επηρέασαν οι παρακάτω εγγώριοι παράγοντες ώστε να μεταναστεύσετε στο εξωτερικό; Αποδώστε τα ανάλογα ποσοστά (μόνο αριθμό) στις προτιμήσεις σας, ώστε να αθροίζονται συνολικά 100%)

- _____ Ασταθές οικονομικό περιβάλλον
- _____ Χαμηλός μισθός
- _____ Έλλειψη ευκαιριών και εξέλιξης
- _____ Αδυναμία παροχής κατάλληλης εκπαίδευσης
- _____ Διαφθορά πολιτικού περιβάλλοντος
- _____ Κακές συνθήκες εργασίας
- _____ Αδυναμία εύρεσης εργασίας

100

23. Σε τι βαθμό σας επηρέασαν οι παρακάτω εξωτερικοί παράγοντες ώστε να μεταναστεύσετε στο εξωτερικό; Αποδώστε τα ανάλογα ποσοστά (μόνο αριθμό) στις προτιμήσεις σας, ώστε να αθροίζονται συνολικά 100%)

- _____ Σταθερό οικονομικό περιβάλλον
- _____ Υψηλότερος μισθός
- _____ Ευκαιρίες ανέλιξης
- _____ Δυνατότητες εκπαίδευσης
- _____ Σταθερό πολιτικό περιβάλλον
- _____ Καλές συνθήκες εργασίας
- _____ Ευκολία εύρεσης κατάλληλης εργασίας

100

24. Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες σας κρατούν στο εξωτερικό; Αποδώστε τα ανάλογα ποσοστά (μόνο αριθμό) στις προτιμήσεις σας, ώστε να αθροίζονται συνολικά 100%)

- _____ Καλές συνθήκες διαβίωσης
- _____ Υψηλός μισθός
- _____ Πολιτική σταθερότητα
- _____ Ιατροφαρμακευτική κάλυψη και επιδόματα
- _____ Ευκαιρίες εκπαίδευσης και εξέλιξης
- _____ Πολιτισμικό περιβάλλον και κουλτούρα

100

25. Μετανιώσατε για την επιλογή της μετανάστευσής σας στο εξωτερικό;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

5^η Ενότητα: Brain Gain

26. Σας ενδιαφέρει να επιστρέψετε στην Ελλάδα; *

- Δεν με ενδιαφέρει καθόλου να επιστρέψω.
- Με ενδιαφέρει να γυρίσω στην Ελλάδα.
- Έχω ετοιμάσει ήδη τις διαδικασίες επαναπατρισμού μου στην Ελλάδα.

**Αν η απάντηση ήταν «Δεν με ενδιαφέρει καθόλου να επιστρέψω», ακολουθεί η ερώτηση 26 και στην συνέχεια η ερώτηση 35. Για οποιαδήποτε άλλη απάντηση προχωρούν στην ερώτηση 27.*

27. Εξηγείστε μας παρακαλώ τους λόγους που δεν επιθυμείτε να επιστρέψετε στην Ελλάδα.

28. Τι κίνητρα θα θέλατε να σας προσφέρει μία ελληνική επιχείρηση, ώστε να επαναπατριστείτε; Αποδώστε τα ανάλογα ποσοστά (μόνο αριθμό) στις προτιμήσεις σας, ώστε να αθροίζονται συνολικά 100%

- _____ Υψηλότερες αποδοχές
- _____ Έξτρα παροχές (bonus, μαθήματα γυμναστικής, φροντιστήριο γλωσσών, παιδικό σταθμό, καύσιμα, γεύματα)
- _____ Πακέτο εξόδων μετεγκατάστασης
- _____ Δυνατότητες εκπαίδευσης και εξέλιξης
- _____ Υβριδικό μοντέλο εργασίας (τηλεργασία / λίγες μέρες στο γραφείο)

29. Σε τι βαθμό θα σας ενδιέφερε να εργαστείτε για μια ελληνική επιχείρηση δεδομένου ότι εμφανίζει ένα πολύ ισχυρό Employer Branding;

- Καθόλου
- Μικρό
- Μεσαίο
- Μεγάλο
- Πολύ μεγάλο

30. Ποιο από τα παρακάτω πιθανά σενάρια θα επιλέγατε; *

- Να συνεχίσω να εργάζομαι στο εξωτερικό σε ξένη επιχείρηση.
- Να μένω στο εξωτερικό και να δουλεύω εξ αποστάσεως για ελληνική επιχείρηση.
- Να επαναπατριστώ και να δουλεύω εξ αποστάσεως για επιχείρηση του εξωτερικού.
- Να επαναπατριστώ και να εργαστώ για μία ελληνική επιχείρηση με καθημερινή παρουσία στο γραφείο.
- Να επαναπατριστώ και να εργάζομαι εξ αποστάσεως για ελληνική επιχείρηση.

** Όσοι απάντησαν «Να συνεχίσω να εργάζομαι στο εξωτερικό σε ξένη επιχείρηση» οδηγούνται στην ερώτηση 30 και στη συνέχεια στην ερώτηση 35.*

**Όσοι απάντησαν «Να μένω στο εξωτερικό και να δουλεύω εξ αποστάσεως για ελληνική επιχείρηση» οδηγούνται στην ερώτηση 31 και στη συνέχεια στην ερώτηση 35.*

**Όσοι απάντησαν «Να επαναπατριστώ και να δουλεύω εξ αποστάσεως για επιχείρηση του εξωτερικού» οδηγούνται στην ερώτηση 32 και στη συνέχεια στην ερώτηση 35.*

**Όσοι απάντησαν « Να επαναπατριστώ και να εργαστώ για μία ελληνική επιχείρηση με καθημερινή παρουσία στο γραφείο» οδηγούνται στην ερώτηση 33 και στη συνέχεια στην ερώτηση 35.*

**Όσοι απάντησαν «Να επαναπατριστώ και να εργάζομαι εξ αποστάσεως για ελληνική επιχείρηση» οδηγούνται στην ερώτηση 34 και στη συνέχεια στην ερώτηση 35.*

31. Για ποιους από τους παρακάτω λόγους επιλέγετε να συνεχίσετε να εργάζεστε στο εξωτερικό για ξένη επιχείρηση; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών)

- Πολιτική αστάθεια στην Ελλάδα
- Οικονομική αστάθεια στην Ελλάδα
- Έλλειψη ευκαιριών εξέλιξης στην Ελλάδα
- Έλλειψη εκπαίδευσης στην Ελλάδα

- Συνθήκες εργασίας στην Ελλάδα
- Συνθήκες διαβίωσης στην Ελλάδα
- Πολιτική σταθερότητα στο τόπο διαμονής μου
- Οικονομική σταθερότητα στο τόπο διαμονής μου
- Ευκαιρίες εξέλιξης στο τόπο διαμονής μου
- Ευκαιρίες εκπαίδευσης στο τόπο διαμονής μου
- Συνθήκες εργασίας στο τόπο διαμονής μου
- Συνθήκες διαβίωσης στο τόπο διαμονής μου
- Οικονομικές απολαβές
- Οικογένεια και φίλοι
- Άλλο _____

32. Για ποιους από τους παρακάτω λόγους επιλέγετε να παραμείνετε στον τόπο διαμονής σας αλλά να δουλεύετε για μια ελληνική εταιρεία εξ αποστάσεως; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών)

- Πολιτική αστάθεια στην Ελλάδα
- Οικονομική αστάθεια στην Ελλάδα
- Οικονομικές απολαβές
- Έλλειψη ευκαιριών εξέλιξης στο εξωτερικό
- Έλλειψη εκπαίδευσης στο εξωτερικό
- Συνθήκες εργασίας στο εξωτερικό
- Οικογένεια και φίλοι
- Συνθήκες διαβίωσης στο εξωτερικό
- Συναισθηματικοί λόγοι
- Άλλο _____

33. Για ποιους από τους παρακάτω λόγους επιλέγετε να επαναπατριστείτε, αλλά να συνεχίσετε να δουλεύετε για εταιρεία του εξωτερικού εξ αποστάσεως; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών)

- Πολιτική σταθερότητα στην Ελλάδα
- Οικονομική σταθερότητα στην Ελλάδα
- Ευκαιρίες εξέλιξης στο εξωτερικό
- Ευκαιρίες εκπαίδευσης στο εξωτερικό

- Συνθήκες εργασίας στο εξωτερικό
- Οικονομικές απολαβές
- Οικογένεια και φίλοι
- Συνθήκες διαβίωσης στην Ελλάδα
- Συναισθηματικοί λόγοι
- Άλλο _____

34. Για ποιους από τους παρακάτω λόγους επιλέγετε να επαναπατριστείτε και να εργαστείτε για μια ελληνική επιχείρηση με φυσική παρουσία στο γραφείο; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών)

- Πολιτική σταθερότητα στην Ελλάδα
- Οικονομική σταθερότητα στην Ελλάδα
- Ευκαιρίες εξέλιξης στην Ελλάδα
- Ευκαιρίες εκπαίδευσης στην Ελλάδα
- Συνθήκες εργασίας στην Ελλάδα
- Συνθήκες διαβίωσης στην Ελλάδα
- Οικογένεια και φίλοι
- Οικονομικές απολαβές
- Συναισθηματικοί λόγοι
- Άλλο _____

35. Για ποιους από τους παρακάτω λόγους επιλέγετε να επαναπατριστείτε, αλλά να συνεχίσετε να δουλεύετε για ελληνική εταιρεία εξ αποστάσεως; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών)

- Πολιτική σταθερότητα στην Ελλάδα
- Οικονομική σταθερότητα στην Ελλάδα
- Ευκαιρίες εξέλιξης στην Ελλάδα
- Ευκαιρίες εκπαίδευσης στην Ελλάδα
- Συνθήκες εργασίας στην Ελλάδα
- Συνθήκες διαβίωσης στην Ελλάδα
- Οικογένεια και φίλοι
- Οικονομικές απολαβές
- Συναισθηματικοί λόγοι

Άλλο _____

36. Σε τι ποσοστό επηρεάζουν την επιθυμία σας για επαναπατρισμό οι παρακάτω παράγοντες; Αποδώστε τα ανάλογα ποσοστά (μόνο αριθμό) στις προτιμήσεις σας, ώστε να αθροίζονται συνολικά 100%).

_____ Πολιτική κατάσταση στην Ελλάδα

_____ Οικονομική κατάσταση στην Ελλάδα

_____ Δυνατότητες εξέλιξης

_____ Ευκαιρίες εκπαίδευσης

_____ Συνθήκες εργασίας στην Ελλάδα

_____ Συνθήκες διαβίωσης στην Ελλάδα

_____ Οικογένεια και φίλοι στην Ελλάδα

100

37. Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες θεωρείτε ότι είναι ανασταλτικοί για την παραμονή σας στο εξωτερικό; (δυνατότητα πολλαπλών επιλογών)

Κακή ποιότητα ζωής

Υψηλό κόστος διαβίωσης

Δυσκολία ένταξης στο κοινωνικό περιβάλλον (νοοτροπία)

Διαφορετικές κλιματικές συνθήκες

Γλωσσικές δυσκολίες

Άλλο _____

Καμία από τις παραπάνω επιλογές

38. Τι πιστεύετε ότι μπορούν να κάνουν οι ελληνικές επιχειρήσεις για να επιστρέψετε στην Ελλάδα; (ελεύθερο πεδίο για σχόλια)

--

**39. Τι πιστεύετε ότι μπορεί να κάνει το κράτος για να επιστρέψετε στην Ελλάδα;
(ελεύθερο πεδίο για σχόλια)**

40. Πόσο πιθανό θεωρείτε ότι το Brain Drain (μετανάστευση στελεχών στο εξωτερικό) μπορεί να μετατραπεί σε Brain Gain (προσέλκυση στελεχών από το εξωτερικό) για την Ελλάδα;

- Καθόλου
- Ίσως
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ

Αν θα θέλατε να σας στείλουμε τα αποτελέσματα της έρευνάς μας, παρακαλώ συμπληρώστε το e-mail σας, ειδάλλως καταχωρήστε τις απαντήσεις σας πατώντας “Υποβολή”.

Οι απαντήσεις σας καταγράφηκαν. Σας ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο σας και την συμμετοχή σας!