



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

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΜΑΡΚΑΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΔΟΤΗ (EMPLOYER BRANDING)
ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΑΛΕΝΤΟΥ»**

Της

ΕΥΦΡΟΣΥΝΗΣ ΚΑΡΑΓΙΟΒΑΝΗ

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

Επιβλέπων Καθηγητής: Δημήτριος Μιχαήλ

Οκτώβριος 2022

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην σημερινή εποχή η προσέλκυση και διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων καθώς και η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελούν πολύ σημαντικές προκλήσεις για τους οργανισμούς και τους υπεύθυνους των τμημάτων ανθρώπινων πόρων. Αναμφισβήτητα το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πιο σημαντικό περιουσιακό στοιχείο για κάθε επιχείρηση το οποίο συμβάλλει στη διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές της. Οι οργανισμοί πρέπει να εστιάσουν στην προσέλκυση των κατάλληλων υποψηφίων και κατ' επέκταση στη διατήρησή τους, οι οποίοι θα είναι προσηλωμένοι στους στρατηγικούς στόχους με σκοπό την αύξηση της επιτυχίας των οργανισμών. Σε μια ολοένα και πιο ανταγωνιστική αγορά η Μάρκα του Εργοδότη (Employer Branding) αποτελεί μια μακροπρόθεσμη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού με στόχο την ανάπτυξη της εικόνας των οργανισμών ως εργοδότη επιλογής και κατ' επέκταση την διευκόλυνση στην προσέλκυση και διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων.

Στην παρούσα έρευνα εξετάζεται ο ρόλος της μάρκας του εργοδότη στην προσέλκυση και διατήρηση εργαζομένων αναλύοντας τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους προσέγγισης καθώς και των βέλτιστων πρακτικών και μεθόδων διατήρησής τους. Όταν οι οργανισμοί γνωρίζουν ποιοι παράγοντες θεωρούνται σημαντικοί για τους υποψήφιους που βρίσκονται στα πλαίσια αναζήτησης εργασίας μπορούν να εφαρμόσουν την καλύτερη δυνατή στρατηγική Employer Branding για να τους προσελκύσουν και να τους διατηρήσουν. Για τον σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα βασισμένη σε προηγούμενες μελέτες με σκοπό να εξεταστεί αν η μάρκα του εργοδότη μπορεί να οδηγήσει στην προσέλκυση και διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων μέσω βέλτιστων μεθόδων όπως η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, η εταιρική εικόνα, η εργασιακή ικανοποίηση, το περιβάλλον εργασίας, η εξισορρόπηση προσωπικής-επαγγελματικής ζωής, η εταιρική κοινωνική ευθύνη και η εκπαίδευση.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η ανάπτυξη μιας ισχυρής μάρκας εργοδότη μπορεί να οδηγήσει στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, στην δημιουργία μιας καλής εταιρικής εικόνας και φήμης και τελικά στην προσέλκυση και διατήρηση των εργαζομένων. Τέλος, συζητούνται οι συνέπειες και τα αποτελέσματα της έρευνας υπό το φως των ευρημάτων.

Λέξεις-κλειδιά: Μάρκα Εργοδότη, Προσέλκυση και Διατήρηση Ταλέντων, Εικόνα Εργοδότη

ABSTRACT

Nowadays, attracting and retaining talented employees along with gaining a competitive advantage are very important challenges for organizations and HR managers. Indisputably, human resources consist the most important asset for any company, which assists in differentiating it from its competitors. Organizations should focus on attracting and retaining the right candidates, who will be committed to strategic goals in order to increase the organizational success. In an increasingly competitive market, Employer Branding is a long-term HR strategy aimed at developing the organizations image as an employer of choice and therefore facilitating the attraction and retention of talented employees.

This research examines the role of the Employer Branding in attracting and retaining employees by analyzing the most effective ways of approaching them as well as the best practices and methods of retaining them. When organizations know what factors are important for the candidates who are in the job search context, they can implement the best possible Employer Branding strategy to attract and retain them. For this purpose, quantitative research was carried out based on previous studies in order to examine whether the Employer Branding can lead to the attraction and retention of talented employees through optimal methods such as recruitment and selection, employer image, job satisfaction, work environment, work-life balance, corporate social responsibility and training & development.

According to the research results, developing a strong Employer Branding can bring about employee job satisfaction, creating a good employer image and reputation and ultimately attracting and retaining employees. Finally, implications and results of the research are analyzed in light of the findings.

Keywords: Employer Branding, Talent Attraction and Retention, Employer Image

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	2
1.3 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	4
2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΜΑΡΚΑΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΔΟΤΗ (EMPLOYER BRANDING)	4
2.2 Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΜΙΑΣ ΙΣΧΥΡΗΣ ΜΑΡΚΑΣ ΕΡΓΟΔΟΤΗ	6
2.3 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΜΑΡΚΑΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΔΟΤΗ	8
<i>2.3.1 Εξισορρόπηση Προσωπικής και Επαγγελματικής Ζωής.....</i>	<i>8</i>
<i>2.3.2 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη</i>	<i>10</i>
<i>2.3.3 Εργασιακό Περιβάλλον</i>	<i>11</i>
<i>2.3.4 Εκπαίδευση και ανάπτυξη.....</i>	<i>12</i>
2.4 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ (JOB SATISFACTION).....	13
2.5 ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ (PSYCHOLOGICAL CONTRACT).....	15
2.6 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ (ORGANIZATIONAL COMMITMENT)	16
2.7 ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	19
2.8 ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	20
<i>2.8.1 Αποτελεσματική Πρόσληψη και Επιλογή Προσωπικού</i>	<i>21</i>
<i>2.8.2 Αμοιβή και Παροχές</i>	<i>22</i>
<i>2.8.3 Εκπαίδευση και ανάπτυξη.....</i>	<i>23</i>
<i>2.8.4 Συνθήκες εργασίας.....</i>	<i>23</i>
2.9 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΟΦΕΛΗ ΜΙΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΜΑΡΚΑΣ ΕΡΓΟΔΟΤΗ	24
2.10 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟΥ EMPLOYER BRANDING	28
2.11 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΜΙΑΣ ΙΣΧΥΡΗΣ ΜΑΡΚΑΣ ΕΡΓΟΔΟΤΗ	28
2.12 Η ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΡΓΟΔΟΤΗ (EMPLOYER ATTRACTIVENESS)	29
2.13 ΜΑΡΚΑ ΕΡΓΟΔΟΤΗ ΚΑΙ ΕΡΓΟΔΟΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ (EMPLOYER BRANDING & EMPLOYER OF CHOICE)	31
2.14 ΕΙΚΟΝΑ ΕΡΓΟΔΟΤΗ (EMPLOYER IMAGE).....	34
2.15 ΤΕΧΝΙΚΕΣ EMPLOYER BRANDING	35
2.16 EMPLOYER BRANDING ΚΑΙ SOCIAL MEDIA.....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	40
3.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	40
3.2 ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	40
3.3 ΗΘΙΚΑ ΔΙΛΗΜΜΑΤΑ	41
3.4 ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	41

3.5 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	44
3.6 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ	47
4.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΔΙΑΣΤΑΣΕΩΝ.....	47
4.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	52
4.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	54
4.4 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ	55
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	57
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	69

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ (RAMLALL, 2004, p.59).....	21
ΠΙΝΑΚΑΣ 2. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΞΕΤΑΣΗΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ	44
ΠΙΝΑΚΑΣ 3. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ	45
ΠΙΝΑΚΑΣ 4. ΜΕΤΡΑ ΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΣΠΟΡΑΣ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΜΕΝΩΝ ΔΙΑΣΤΑΣΕΩΝ.....	47
ΠΙΝΑΚΑΣ 5. ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ (CONSTRUCT RELIABILITY & VALIDITY)	49
ΠΙΝΑΚΑΣ 6. ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ (PATH COEFFICIENTS & SIGNIFICANCE LEVELS) ΤΟΥ ΕΚΤΙΜΗΘΕΝ ΜΟΝΤΕΛΟΥ	51

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

ΓΡΑΦΗΜΑ 1. ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΙΣ ΜΑΡΚΑΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΔΟΤΗ (TANWAR AND PRASAD, 2016)	8
ΓΡΑΦΗΜΑ 2. ΑΦΟΞΙΩΣΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ (TURKYILMAZ ET AL., 2011, p.683)	18
ΓΡΑΦΗΜΑ 3. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΦΟΞΙΩΣΗ (HASSAN ET AL., 2013, p.3)	19
ΓΡΑΦΗΜΑ 4. ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΜΑΡΚΑΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΔΟΤΗ (BACKHAUS AND ΤΙΚΟΟ, 2004, p.505)	26
ΓΡΑΦΗΜΑ 5. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ EMPLOYER BRAND OF CHOICE (BELLOU ET AL., 2015)	33
ΓΡΑΦΗΜΑ 6. ΘΗΚΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΤΩΝ ΔΙΑΣΤΑΣΕΩΝ.....	48
ΓΡΑΦΗΜΑ 7. ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΜΟΝΤΕΛΟ.....	49
ΓΡΑΦΗΜΑ 8. ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ.....	51

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εισαγωγή

Στο συνεχώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, ολοένα και περισσότεροι οργανισμοί δίνουν έμφαση στην προσέλκυση και διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων εστιάζει στην προσέλκυση, εκπαίδευση, ανάπτυξη, αξιολόγηση και διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων των εργαζομένων στον χώρο εργασίας με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης, της αυξημένης απόδοσης καθώς και την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού (Dessler, 2012). Οι ραγδαίες αλλαγές στο χώρο των επιχειρήσεων ώθησαν τους οργανισμούς να αναζητήσουν αποτελεσματικότερους τρόπους ενίσχυσης της εικόνας τους με σκοπό την προσέλκυση των δυνητικών εργαζομένων οι οποίοι θα συνάδουν με τις αξίες και την κουλτούρα του εκάστοτε οργανισμού και κατ' επέκταση την πρόθεση για μακροπρόθεσμη παραμονή του υφιστάμενου προσωπικού στον οργανισμό. Αδιαμφισβήτητα, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι αυτός που προσδίδει προστιθέμενη αξία στον οργανισμό και αποτελεί το πολυτιμότερο κεφάλαιο για να διαφοροποιηθεί μια εταιρεία και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Μια επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αξιοποιώντας την τεχνογνωσία και δημιουργικότητα του ανθρώπινου δυναμικού της και επενδύοντας στην προσωπική και επαγγελματική του εκπαίδευση με σκοπό την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Μια στρατηγική για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί η Μάρκα του Εργοδότη (Employer Branding) (Priem and Butler, 2001). Στις μέρες μας όπου επικρατεί ο λεγόμενος «Πόλεμος των Ταλέντων» (War of Talent), τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων εστιάζουν την προσοχή τους στην Μάρκα του Εργοδότη και στις αντιλήψεις των εργαζομένων. Τα προσόντα, η διάθεση, ο ενθουσιασμός και η ικανοποίηση που αντλούν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους, η δίκαιη μεταχείριση και η συμβολή τους στην επίτευξη των εταιρικών στόχων έχουν θετικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα του οργανισμού, στην φήμη, στην εικόνα και τελικά στην επιβίωση και στην επιτυχία του. Με άλλα λόγια, η προσέλκυση και διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας κάθε οργανισμού (Cappelli, 2001).

1.2 Σκοπός της εργασίας

Ο ερευνητικός σκοπός της εργασίας είναι να εξετάσει αν η Μάρκα του Εργοδότη (Employer Branding) μπορεί να συμβάλλει στην αποτελεσματική προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων καθώς και στην μακροπρόθεσμη διατήρηση τους με διαμεσολαβητές την εικόνα του εργοδότη και την εργασιακή ικανοποίηση αντίστοιχα. Συγκεκριμένα, τέθηκαν τα ερωτήματα αν μπορεί η μάρκα του εργοδότη και η δημιουργία ενός ισχυρού brand ή μιας θετικής φήμης να επηρεάσει τις αντιλήψεις των δυνητικών υποψηφίων και να διευκολύνει την προσέλκυση ικανών εργαζομένων καθώς και αν η δημιουργία μιας ισχυρής μάρκας εργοδότη μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο τόσο στην εργασιακή ικανοποίηση που βιώνει ένας εργαζόμενος στα πλαίσια εργασίας του όσον και στην πρόθεση του να παραμείνει στον οργανισμό για μεγάλο χρονικό διάστημα. Η απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα δόθηκε μέσω των πολύτιμων απαντήσεων εργαζομένων και ατόμων που αναζητούν εργασία στην Ελλάδα οι οποίοι απάντησαν σε ένα τυποποιημένο ερωτηματολόγιο που τους στάλθηκε ηλεκτρονικά.

1.3 Δομή της εργασίας

Η διπλωματική εργασία απαρτίζεται από πέντε κεφάλαια τα οποία διερευνούν αν η μάρκα του εργοδότη επηρεάζει τη διατήρηση των εργαζομένων και την προσέλκυση ταλαντούχων υποψηφίων στον οργανισμό. Αρχικά, το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την εισαγωγή, τον σκοπό και την δομή της παρούσας έρευνας, στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο και η βιβλιογραφική ανασκόπηση της Μάρκας του Εργοδότη (Employer Branding) και των τεσσάρων διαστάσεων που την συνθέτουν όπως η εξισορρόπηση επαγγελματικής-προσωπικής ζωής, η εταιρική κοινωνική ευθύνη, το περιβάλλον εργασίας, η εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων (Tanwar and Prasad, 2016) και αναλύονται οι έννοιες της εργασιακής ικανοποίησης, της οργανωσιακής δέσμευσης, του ψυχολογικού συμβολαίου, της εικόνας του εργοδότη, της ελκυστικότητας του εργοδότη, του εργοδότη επιλογής, των μεθόδων διατήρησης εργαζομένων καθώς και των πλεονεκτημάτων μιας ισχυρής μάρκας εργοδότη.

Τον πυρήνα της εργασίας αποτελούν τα δύο μοντέλα της Μάρκας του Εργοδότη που αναπτύχθηκαν από τους Tanwar και Prasad (2016) και Backhaus και Tikoo (2004) και σε αυτά βασίστηκε τόσο θεωρητικό όσο και το ερευνητικό μέρος καθώς και η δημιουργία ερευνητικών υποθέσεων και τέλος η κατασκευή του μοντέλου όπως παρουσιάζεται στο τρίτο κεφάλαιο. Στο ίδιο κεφάλαιο τεκμηριώνονται οι στόχοι της έρευνας, η μεθοδολογία και η περιγραφή του δείγματος. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται η ανάλυση

δεδομένων και η ερμηνεία των ευρημάτων, τα ερευνητικά αποτελέσματα και συμπεράσματα και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Τέλος, στον πέμπτο κεφάλαιο αναφέρονται η βιβλιογραφία και τα παραρτήματα που χρησιμοποιήθηκαν. Το πρότυπο παραπομπών που χρησιμοποιείται είναι το σύστημα του Χάρβαρντ (Harvard Referencing System).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Ορισμός της Μάρκας του Εργοδότη (Employer Branding)

Στην σημερινή εποχή ολοένα και περισσότερες εταιρείες δίνουν μεγάλη βαρύτητα στην ελκυστικότητα τους και καταβάλλουν μεγάλη προσπάθεια στο να θεωρούνται ελκυστικοί εργοδότες με απώτερο σκοπό να προσελκύουν και να προσλαμβάνουν ταλαντούχους και ικανούς υπαλλήλους. Οι άνθρωποι άλλωστε που απαρτίζουν τις εταιρείες αποτελούν πολύ σημαντικό πλεονέκτημα και δίνουν προστιθέμενη αξία στην επωνυμία, στα προϊόντα και στις υπηρεσίες τους.

Στην πραγματικότητα, η σχέση των ανθρώπων με την επωνυμία της εταιρείας ξεκινά πριν από τη διαδικασία της πρόσληψης καθώς οι δυνητικοί εργαζόμενοι λαμβάνουν σοβαρά υπόψιν την υπάρχουσα φήμη, τις αντιλήψεις και τις συνθήκες εργασίας που επικρατούν αναφορικά με την εκάστοτε επιχείρηση (Cable and Turban, 2001). Αυτή η σχέση που αναπτύσσεται χαρακτηρίζεται ως δυναμική και μεταβαλλόμενη αφού επηρεάζει όλα τα στάδια της σχέσης μεταξύ του εργαζομένου και του εργοδότη ακόμη και μετά την λήξη της συνεργασίας τους.

Αρχικά, ο όρος «brand» που χρησιμοποιείται στην ορολογία των εταιριών αναφέρεται στη δημιουργία της καλής φήμης και εικόνας των προϊόντων και των υπηρεσιών μιας εταιρείας καθώς και στην δημιουργία της ταυτότητας της (McGee and Sammut-Bonnici, 2015). Αναμφίβολα, όλο και περισσότεροι οργανισμοί επιδιώκουν να συμβάλλουν στην βελτίωση της φήμης και της αύξησης της ελκυστικότητας τους με σκοπό να ενισχύσουν την μάρκα-επωνυμία τους, δηλαδή το Employer Branding. Η εταιρική φήμη λοιπόν, ως κοινωνικό κατασκεύασμα σε έναν οργανισμό, αποτελεί απόρροια επιλογών και ενεργειών του οργανισμού που προηγήθηκαν (Weigelt and Camerer, 1988) και συσχετίζεται θετικά με την μάρκα του εργοδότη (Verčič and Čorić, 2018) καθώς αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της (Tüzüner and Yüksel, 2009).

Στην βιβλιογραφία παρουσιάζονται αρκετοί ορισμοί για την μάρκα του εργοδότη προερχόμενοι από διάφορα επιστημονικά πεδία όπως του Μάρκετινγκ, της Ψυχολογίας και της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η πρώτη αναφορά στον συγκεκριμένο όρο πραγματοποιήθηκε από τους Ambler και Barrow (1996, p.187) οι οποίοι ορίζουν την μάρκα του εργοδότη ως «το σύνολο των λειτουργικών, οικονομικών και ψυχολογικών πλεονεκτημάτων που παρέχονται από την εργασία και ταυτίζονται με την εταιρεία-

εργοδότη». Οι ίδιοι αναγνωρίζουν την σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το πιο σημαντικό κεφάλαιο μια εταιρείας.

Ένας άλλος ορισμός περιγράφει την μάρκα εργοδότη ως «το άθροισμα των προσπαθειών μιας εταιρείας να επικοινωνήσει στο υπάρχον και μελλοντικό της προσωπικό, ότι είναι ένα επιθυμητό μέρος για να εργαστεί» (Lloyd, 2002 cited in Verčič and Čorić, 2018). Ο Sullivan (2004) ορίζει την μάρκα του εργοδότη ως «μια στοχευμένη, μακροπρόθεσμη στρατηγική για τη διαχείριση της ευαισθητοποίησης και των αντιλήψεων των εργαζομένων, των δυνητικών εργαζομένων και των σχετικών ενδιαφερόμενων μερών σε σχέση με μια συγκεκριμένη εταιρεία».

Σύμφωνα με τους Backhaus και Tikoo (2004, p.502) η μάρκα του εργοδότη ορίζεται ως «η διαδικασία δημιουργίας μιας αναγνωρίσιμης και μοναδικής εταιρικής ταυτότητας της επιχείρησης ως εργοδότη που την διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές της». Συγκεκριμένα, η μάρκα του εργοδότη αντιπροσωπεύει τις προσπάθειες μιας εταιρείας να προωθήσει στο εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον μια σαφή εικόνα για το τι την κάνει διαφορετική και επιθυμητή ως εργοδότη. Εν συνεχεία, έχει παρατηρηθεί ότι οργανισμοί που επένδυσαν στην οικοδόμηση μιας ελκυστικής φήμης ως εργοδότη απέκτησαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αναφορικά με την προσέλκυση και διατήρηση εργαζομένων. Ο Edwards (2010) περιγράφει την μάρκα του εργοδότη ως τις δραστηριότητες οι οποίες βασίζονται στις αρχές του μάρκετινγκ και χρησιμοποιούνται στα πλαίσια της διοίκησης ανθρώπινων πόρων απευθυνόμενες προς τους υπάρχοντες και δυνητικούς εργαζόμενους των επιχειρήσεων.

Μια πιο πρόσφατη απόδοση του όρου έγινε από την McLeod (2013) σύμφωνα με την οποία η μάρκα του εργοδότη είναι η αντίληψη ενός οργανισμού ως ένα εξαιρετικό μέρος για να εργαστεί κάποιος τόσο από την πλευρά των υφιστάμενων εργαζομένων όσο και των μελλοντικών εργαζομένων και των ανθρώπων εκτός του οργανισμού. Τέλος, οι Voronchuk και Starinca (2014) αναφέρουν ότι η μάρκα του εργοδότη είναι η ταυτότητα του εργοδότη που απευθύνεται στους εσωτερικούς και εξωτερικούς ενδιαφερόμενους (stakeholders) και περιγράφει την εικόνα της εργασίας με βάση διάφορα κριτήρια που παρέχονται από τον εργοδότη.

Εν κατακλείδι, ο όρος μάρκα του εργοδότη απασχόλησε ιδιαίτερα τους ερευνητές μέσα στα χρόνια και για αυτόν τον λόγο κατέστη σαφή η αξία και η σημαντικότητα του ανθρώπινου παράγοντα για την βιωσιμότητα των οργανισμών καθώς και η δημιουργία

μια ισχυρής εταιρικής ταυτότητας, επωνυμίας και κουλτούρας που συμβάλλουν στην προσέλκυση και διατήρηση του.

2.2 Η σημαντικότητα δημιουργίας μιας ισχυρής μάρκας εργοδότη

Σύμφωνα με τον Sokro (2012), η οικοδόμηση μιας ισχυρής μάρκας εργοδότη συμβάλλει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και βοηθάει τους εργαζόμενους να κατανοήσουν τις αξίες του οργανισμού συμβάλλοντας παράλληλα στη διατήρηση των εργαζομένων. Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, οι οικονομικές συνθήκες και η συνεχής τεχνολογική ανάπτυξη που επικρατούν στην παγκόσμια αγορά ανάγκασε τους οργανισμούς να προβούν σε διάφορες ενέργειες με σκοπό να διαφοροποιηθούν και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο πεδίο δραστηριοποίησης τους ώστε να καταφέρουν να προσελκύσουν ικανούς και εξειδικευμένους υπαλλήλους αλλά και να διατηρήσουν το υφιστάμενο ανθρώπινο δυναμικό τους (Almacik et al., 2014; Lievens and Highhouse, 2003).

Η ανάπτυξη μιας ισχυρής μάρκας εργοδότη αποτελεί μια ιδιαίτερα σημαντική διαδικασία που επηρεάζει όλους τους ενδιαφερόμενους ενός οργανισμού όπως εργαζόμενους, πελάτες, μετόχους αλλά και την εικόνα της επιχείρησης σε ευρύτερο κοινωνικό πλαίσιο (Berthon et al., 2005). Οι Barrow και Mosley (2011) αναφέρουν πως τα κυριότερα οφέλη μιας ισχυρής μάρκας εργοδότη αποτελούν η μείωση του κόστους πρόσληψης, η διατήρηση των εργαζομένων, η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών καθώς και η επίτευξη καλύτερων οικονομικών επιδόσεων (Wilska, 2014).

Οι Tüzüner και Yüksel (2009) αλλά και πιο πρόσφατες έρευνες των Renaud, Morin και Fray (2016) χαρακτηρίζουν την ανάπτυξη της μάρκας εργοδότη ιδιαίτερα σημαντική τα τελευταία χρόνια καθώς οι οργανισμοί αναγνωρίζουν ολοένα και περισσότερο ότι οι άνθρωποι είναι εκείνοι που προσδίδουν αξία στην επωνυμία τους (brand) και όχι τα εκάστοτε προϊόντα τους. Επομένως, οι επιχειρήσεις πρέπει να επενδύουν στους ανθρώπους τους και να τους θέτουν ως επίκεντρο. Επίσης, πιο πρόσφατες έρευνες των Maheshwari et al., (2017) και των Banerjee, Saini και Kalyanram (2020), υποστηρίζουν ότι η μάρκα του εργοδότη αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα στην αναζήτηση ταλέντων καθώς οι άνθρωποι επιθυμούν να εργαστούν σε οργανισμούς με ισχυρή φήμη καθώς αντικατοπτρίζει την ταυτότητα, την κουλτούρα και την φήμη του οργανισμού.

Σύμφωνα με έρευνες η μάρκα του εργοδότη αποτελεί σημαντική προτεραιότητα των οργανισμών για τους παρακάτω πέντε λόγους (Arachchige and Robertson, 2013):

1. Η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού οδηγεί άμεσα στην ανάγκη για την προσέλκυση των καταλληλότερων εργαζομένων.
2. Σύμφωνα με τα σημερινά παγκόσμια οικονομικά δεδομένα, οι εταιρείες ψάχνουν για ικανότερους ανθρώπους με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.
3. Η πρόσληψη και η διατήρηση των ταλαντούχων εργαζομένων είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη και τη διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
4. Έρευνες στον τομέα των προσλήψεων έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι επιθυμούν να εργάζονται σε εταιρείες που έχουν θετική φήμη και εικόνα καθώς αυτό μπορεί να επηρεάσει θετικά το προϊόν αλλά και ολόκληρο το brand της εταιρείας.
5. Η ισχυρή φήμη και η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρείας οφείλεται στους εργαζόμενους καθώς ο τρόπος που διοικούνται συμβάλλει στη διατήρησή τους.

Ο Armstrong (2006) αναφέρει ότι ο απώτερος στόχος των οργανισμών είναι να γίνουν «Εργοδότες Επιλογής» (Employer of Choice), δηλαδή να αποτελούν έναν εξαιρετικό τόπο εργασίας. Για να το πετύχουν αυτό θα πρέπει να αναπτύξουν μια ελκυστική πρόταση αξίας προς τους εργαζομένους τους. Σύμφωνα με τον Sokro (2012) οι παράγοντες που συμβάλλουν στην αύξηση της ελκυστικότητας του εργοδότη είναι η παροχή εργασιακής ασφάλειας, οι ευκαιρίες εκπαίδευσης και εργασιακής εξέλιξης, το δίκαιο σύστημα ανταμοιβών και οι συνθήκες εργασίας που εξισορροπούν την εργασιακή και προσωπική ζωή.

Επιπρόσθετα, οι Herman και Gioia (2000) υποστηρίζουν πως τα οφέλη μιας ισχυρής μάρκας εργοδότη είναι η μείωση του κόστους μάρκετινγκ και διατήρησης των εργαζομένων, η βελτιστοποίηση της απόδοσης και της κερδοφορίας του οργανισμού, η προσέλκυση περισσότερων ταλαντούχων υποψηφίων, η ενίσχυση της πίστης των υφιστάμενων εργαζομένων και η αύξηση της ελκυστικότητας του οργανισμού για δυνητικούς πελάτες και επενδυτές.

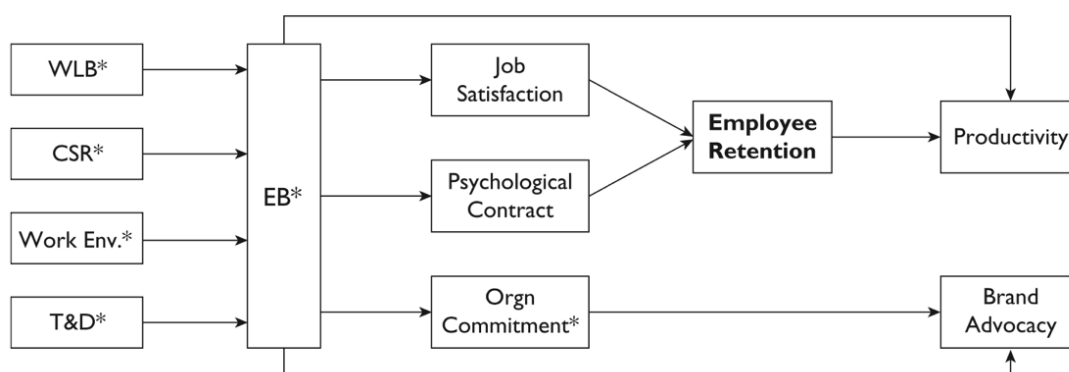
Με βάση τα παραπάνω, ενισχύεται η εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων καθώς νιώθουν ότι ο οργανισμός εκτιμά και αναγνωρίζει την συνεισφορά τους με αποτέλεσμα την διατήρησή τους και την μείωση των αποχωρήσεων. Τέλος, έχει παρατηρηθεί ότι οι εργαζόμενοι λόγω της εργασιακής δέσμευσης που αισθάνονται τείνουν να διαφημίζουν τον οργανισμό με τον καλύτερο τρόπο καθώς και να προτείνουν νέα talέντα.

2.3 Διαστάσεις της μάρκας του εργοδότη

Σύμφωνα με τους Tanwar και Prasad (2016) συγκεντρώθηκαν τέσσερις διαστάσεις της μάρκας του εργοδότη όπως παρουσιάζονται στο παρακάτω γράφημα 1. Αυτές οι διαστάσεις είναι οι εξής:

1. Εξισορρόπηση προσωπικής και επαγγελματικής ζωής (Work-Life Balance)
2. Εταιρική κοινωνική ευθύνη (Corporate Social Responsibility)
3. Περιβάλλον εργασίας (Work Environment)
4. Εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων (Training & Development)

Επομένως, σύμφωνα με τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνητών, η μάρκα του εργοδότη (employer branding) επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση και το ψυχολογικό συμβόλαιο τα οποία με την σειρά τους επηρεάζουν την διατήρηση των εργαζομένων και τελικά την παραγωγικότητα. Επίσης, το employer branding συμβάλλει στην οργανωσιακή δέσμευση η οποία οδηγεί στην δημιουργία υπεράσπισης της επωνυμίας.



Γράφημα 1. Οι διαστάσεις της μάρκας του εργοδότη (Tanwar and Prasad, 2016)

Στην παρούσα έρευνα θα εστιάσουμε στις τέσσερις παραπάνω διαστάσεις της μάρκας του εργοδότη και θα δημιουργήσουμε τις αντίστοιχες υποθέσεις αναφορικά με τις διαστάσεις της μάρκας του εργοδότη, την εργασιακή ικανοποίηση, την εικόνα του εργοδότη καθώς και την προσέλκυση και διατήρηση των εργαζομένων.

2.3.1 Εξισορρόπηση Προσωπικής και Επαγγελματικής Ζωής

Η μεταβλητή αυτή αφορά τις πολιτικές και πρακτικές εξισορρόπησης μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής που προσφέρουν ή επιθυμούν να προσφέρουν οι οργανισμοί στους εργαζομένους τους. Η ισορροπία μεταξύ προσωπικής ζωής και

επαγγελματικής ζωής ανησυχεί πάντα όσους ενδιαφέρονται για την ποιότητα της εργασιακής τους ζωής σε σχέση με την ευρύτερη ποιότητα της προσωπικής τους ζωής (Guest, 2002). Στόχος των πολιτικών αυτών είναι η μείωση των συγκρούσεων μεταξύ των επαγγελματικών απαιτήσεων και των οικογενειακών ευθυνών των εργαζομένων (Frone et al., 1992). Επίσης, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι προσπαθούν να επιτύχουν ισορροπία στην εργασιακή και στην προσωπική τους ζωή επιλέγοντας θέσεις με ευέλικτα ωράρια εργασίας ή θέσεις μερικής απασχόλησης.

Στις μέρες μας πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν να μειώσουν την σύγκρουση μεταξύ της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής προσφέροντας στους εργαζομένους τους προγράμματα εξισορρόπησης επαγγελματικής-προσωπικής ζωής (work-life programs) με σκοπό να βοηθήσουν τους εργαζομένους στην προσωπική τους ευημερία, στην επαγγελματική τους ανάπτυξη και στην ενίσχυση των οικογενειακών τους δεσμών (Lambert, 2000). Τα προγράμματα αυτά μπορεί να αφορούν παιδικούς σταθμούς, οικονομική βοήθεια, άδεια μητρότητας-πατρότητας, ευέλικτο ωράριο εργασίας, υγειονομική περίθαλψη και παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων στους εργαζομένους. Όλα τα παραπάνω συμβάλλουν στην δημιουργία ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος και επομένως στην μείωση της σύγκρουσης μεταξύ επαγγελματικής-προσωπικής ζωής (Thomas and Ganster, 1995).

Επίσης, οι οργανισμοί που κάνουν χρήση των προγραμμάτων εξισορρόπησης επαγγελματικής-προσωπικής ζωής στις employer brand δράσεις τους μειώνουν τις προθέσεις αποχώρησης καθώς και το χαμηλό ποσοστό απουσιών (Milkovich and Gomez, 1976) και συμβάλλουν στην οργανωσιακή δέσμευση (Goldberg et al., 1989). Σύμφωνα με τους Kossek και Ozeki (1989) υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της σύγκρουσης προσωπικής ζωής-εργασίας και της εργασιακής ικανοποίησης. Αντίθετα, οι Goff, Mount και Jamison (1990) διαπίστωσαν ότι η σύγκρουση μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής συσχετίζεται θετικά με τις απουσίες των εργαζομένων. Οι υπάλληλοι που εργάζονται σε περιβάλλον εργασίας με φιλική προς την οικογένεια συμπεριφορά έχει αποδειχθεί ότι βιώνουν χαμηλή σύγκρουση εργασίας-προσωπικής ζωής και έχουν θετική στάση προς την εργασία και χαμηλές προθέσεις αποχώρησης (Allen, 2001).

Η έρευνα των Maurya, Agarwal και Srivastava (2020) απέδειξε ότι η εξισορρόπηση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής έχει θετική συσχέτιση με το employer branding και την διαχείριση ταλέντου. Σύμφωνα με τον Menor (2010) η ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα επιτυχίας του

employer branding στην διαδικασία προσέλκυσης και διατήρησης ταλαντούχων εργαζομένων καθώς συμβάλλει στην δημιουργία αφοσίωσης και πίστης των εργαζομένων με αποτέλεσμα την αύξηση της παραμονής τους στον οργανισμό. Επιπρόσθετα, οι οργανισμοί μπορούν να αποκτήσουν μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αν παρουσιάσουν μια θετική εικόνα και ένα ισχυρό employer brand εφαρμόζοντας τις πρακτικές της ισορροπίας εργασιακής-προσωπικής ζωής στα νέα talénta (Sánchez-Hernández et al., 2019). Η εφαρμογή των πρακτικών αυτών μπορεί να δημιουργήσει ένα ισχυρό employer branding και παρουσιάζει τον οργανισμό ως εργοδότης επιλογής (employer of choice) με πολύ θετικά αποτελέσματα τόσο για τον οργανισμό όσο και για τον εργαζόμενο (Lockwood, 2003). Με βάση την παραπάνω συζήτηση τίθεται η παρακάτω πρώτη υπόθεση:

Υπόθεση 1: Προβλήματα στην εξισορρόπηση επαγγελματικής-προσωπικής ζωής (work-life balance) αναμένεται να επηρεάσουν αρνητικά την μάρκα του εργοδότη (employer branding).

2.3.2 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Όπως ορίζει ο Carroll (1979), η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Corporate Social Responsibility) αποτελεί την κοινωνική ευθύνη μιας εταιρείας η οποία αφορά τις οικονομικές, νομικές αλλά και τις ηθικές προσδοκίες της κοινωνίας ως προς την εταιρεία σε δεδομένη χρονική στιγμή. Σε πρόσφατη έρευνα, ο Carroll (2016) χώρισε την εταιρική κοινωνική ευθύνη σε τέσσερις κατηγορίες οι οποίες αποτελούν την καθολική υπευθυνότητα της εταιρείας απέναντι στους καταναλωτές, την κοινωνία αλλά και ανθρώπινο δυναμικό της ίδιας της εταιρείας και είναι οι εξής:

1. Οικονομική υπευθυνότητα (Economic Responsibility)
2. Νομική υπευθυνότητα (Legal Responsibility)
3. Ηθική υπευθυνότητα (Ethical Responsibility)
4. Φιλανθρωπική υπευθυνότητα (Philanthropic Responsibility)

Σύμφωνα με τους Brammer, Millington και Rayton (2017) η εταιρική κοινωνική ευθύνη της εταιρείας αποτελεί μέρος της διαμόρφωσης της μάρκας του εργοδότη. Τα αποτελέσματα της έρευνας των Verčič και Čorić (2018) απέδειξαν ότι η καλή φήμη αποδίδεται σε εκείνους τους οργανισμούς που είναι κοινωνικά υπεύθυνοι και εφαρμόζουν πρωτοβουλίες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (corporate social responsibility) στην στρατηγική του employer branding τους. Οι οργανισμοί έχουν

κατανοήσει την σημαντικότητα του employer branding το οποίο αποτελεί ένα υψίστης σημασίας εργαλείο διοίκησης. Ένα ισχυρό employer branding μπορεί να προσελκύσει και να διατηρήσει ταλέντα παρουσιάζοντας την ποιότητα του εκάστοτε οργανισμού στους πελάτες και στα τρίτα μέρη με σκοπό να αποκτήσει αναγνώριση και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποτελεί μέρος του employer branding (Dawn and Biswas, 2010).

Τέλος, θα ήταν δόκιμο οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού για να βελτιώσουν την ελκυστικότητα τους ως εργοδότες να βελτιώσουν τις αγγελίες θέσεων εργασίας συμπεριλαμβάνοντας τις δράσεις της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης τους και να επεκτείνουν τις ενέργειες τους αναφορικά με το περιβάλλον και το κοινωνικό σύνολο και να προσφέρουν ευκαιρίες στους εργαζομένους με σκοπό να αυξήσουν την δέσμευση τους με την εταιρική κοινωνική ευθύνη (Puncheva-Michelotti et al., 2018). Η βιβλιογραφία αναφέρει ο η εταιρική κοινωνική ευθύνη οδηγεί σε μια θετική εικόνα της μάρκας του εργοδότη και σε μια καλή εταιρική φήμη (Kim et al., 2010; Kotler and Lee, 2008). Επομένως, με βάση τα παραπάνω η δεύτερη υπόθεση διατυπώνεται ως εξής:

Υπόθεση 2: Η εταιρική κοινωνική ευθύνη (corporate social responsibility) επηρεάζει θετικά την μάρκα εργοδότη (employer branding).

2.3.3 Εργασιακό Περιβάλλον

Το περιβάλλον εργασίας πέρα από το γεγονός ότι είναι ο φυσικός χώρος εργασίας μέσα στον οποίο οι εργαζόμενοι ασκούν τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες τους, δηλαδή, χωροταξική διάταξη, θόρυβος, εργαλεία, γραφεία, υλικά (Pawirosumarto et al., 2017), υπάρχουν και άλλες διαστάσεις όπως οι σχέσεις των εργαζομένων με τους συναδέλφους και προϊσταμένους, η εργασιακή ισότητα και δικαιοσύνη, το ταίριασμα των εργασιακών καθηκόντων με τον εργαζόμενο (Munro, cited in Suvagondha 2003).

Η συμπεριφορά των εργαζομένων περιορίζεται και επηρεάζεται από τις διαστάσεις και μεταβλητές του εργασιακού περιβάλλοντος (Blumberg and Pringle, 1982; Kyriakidou and Ozbilgin, 2004). Σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη το 1999 από το Recruiting and Retaining Qualified Employees by Design (cited in Suvagondha 2003) παρουσίασε ότι το εργασιακό περιβάλλον αποτελεί πρωταρχικό παράγοντα για την απόφαση του ατόμου να αποδεχτεί μια προσφορά εργασίας ή να παραμείνει σε αυτό και επιπλέον επηρεάζει την απόδοση και ποιότητα της εργασίας των εργαζομένων.

Η τοποθέτηση των ατόμων σε εργασιακά περιβάλλοντα που τους ταιριάζουν είναι πιθανότερο να απολαμβάνουν την δουλειά τους σε αντίθεση με αυτούς που δεν ταιριάζουν (Westerman and Yamamura, 2007). Οι εργαζόμενοι βιώνουν υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση και μειωμένη πρόθεση αποχώρησης από την εργασία τους όταν το περιβάλλον εργασίας τους προωθεί την δημιουργικότητα. Αντίθετα, όσοι πιθανόν δεν ταιριάζουν στο εργασιακό περιβάλλον μπορεί να οδηγηθούν σε πλήξη, κακή απόδοση και έλλειψη ικανοποίησης από την εργασία. Η οικοδόμηση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος και η διατήρηση των εργαζομένων μέσα σε αυτό εστιάζει στην διευκόλυνση των εργαζομένων να εκτελούν καλύτερα τα καθήκοντα τους (Menor, 2010) καθώς και στην αντίληψη ότι η διοίκηση ενδιαφέρεται για την ευημερία τους (Stallworth and Kleiner, 1996).

Στις μέρες μας, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις προσπαθούν να δημιουργήσουν ένα εξαιρετικό περιβάλλον εργασίας που θα προσελκύει ικανούς και ταλαντούχους ανθρώπους. Το εργασιακό περιβάλλον θεωρείται πολύ σημαντική διάσταση του employer branding και οι υποψήφιοι δίνουν βαρύτητα σε αυτό κατά την επιλογή του εργοδότη τους (Barrow & Mosley, 2011; Corporate Leadership Council, 1999). Με βάση τα παραπάνω η τρίτη υπόθεση σχηματίζεται ως εξής:

Υπόθεση 3: Το περιβάλλον εργασίας (work environment) επηρεάζει θετικά την μάρκα του εργοδότη (employer branding).

2.3.4 Εκπαίδευση και ανάπτυξη

Ολοένα και περισσότερες εταιρείες εστιάζουν στην παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων στους εργαζομένους τους με σκοπό την συνεχή κατάρτιση, την προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη. Τα προγράμματα κατάρτισης στοχεύουν στη βελτίωση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων και παράλληλα στην ανάπτυξη και εξέλιξη του οργανισμού. Οι εταιρείες προσφέρουν ευκαιρίες καριέρας και σταδιοδρομίας στο ανθρώπινο δυναμικό τους με σκοπό να επωφεληθούν από τις γνώσεις και δεξιότητες που θα αποκτήσουν στο πεδίο της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας (O' Heron and Simonsen, 1995).

Η αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων κρίνεται από τις γνώσεις που μπορούν να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι π.χ γνώσεις στο πεδίο δραστηριότητας τους, σε θέματα συνεργασίας και αλληλεγγύης, ομαδικό πνεύμα, κριτική σκέψη, αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων (Kottke, 1999). Τα προγράμματα αυτά περιλαμβάνουν μια σειρά

από τεχνικές και πρακτικές διαλέξεις με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα και παροχή υποστηρικτικού υλικού που βοηθούν τους εργαζομένους να αναπτύξουν και να βελτιώσουν τις ικανότητες τους ώστε να τις εφαρμόσουν στον εργασιακό τους χώρο (Gerbamn, 2000).

Σύμφωνα με τον (Feldman, 2000), η ανάπτυξη και εκπαίδευση ενισχύει την εργασιακή και οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων δηλαδή, την συμφωνία μεταξύ εργοδοσίας και εργαζομένου για την πίστη και την μακροχρόνια δέσμευση στην εταιρεία με αποτέλεσμα την παροχή δυνατοτήτων ανέλιξης, ασφάλειας και ευκαιριών κατάρτισης στους εργαζομένους.

Επιπλέον, ο πρωταρχικός στόχος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι η κατανόηση της αποστολής και του οράματος της εταιρείας και η ευθυγράμμιση των εργαζομένων με την κουλτούρα της εταιρείας. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων είναι επίσης πολύ σημαντική στο πλαίσιο της πρόσληψης δυνητικών εργαζομένων αλλά και της ανάπτυξης των υφιστάμενων (Cable and Graham, 2000). Οι Berthon et al., (2005) αναφέρουν ότι η αναπτυξιακή αξία (development value) αποτελεί μια πολύ σημαντική διάσταση της μάρκας του εργοδότη και αποτελείται από την παροχή κατάρτισης και εκπαίδευσης στους εργαζομένους εντός του οργανισμού. Ως αποτέλεσμα της παραπάνω συζήτησης η τέταρτη υπόθεση διατυπώνεται ως εξής:

Υπόθεση 4: Η εκπαίδευση και ανάπτυξη (training & development) επηρεάζει θετικά την μάρκα του εργοδότη (employer branding).

2.4 Εργασιακή Ικανοποίηση (Job Satisfaction)

Σύμφωνα με τον Locke (1976) η εργασιακή ικανοποίηση είναι η ευχάριστη και θετική συναισθηματική κατάσταση που οφείλεται στην εκτίμηση ενός ατόμου για την εργασία του ή την εργασιακή του εμπειρία. Επιπλέον, η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με όλα τα χαρακτηριστικά μιας θέσης εργασίας ή ενός εργασιακού περιβάλλοντος τα οποία περιλαμβάνουν την ανταμοιβή, την εργασιακή ολοκλήρωση ή αντίθετα το αίσθημα της απογοήτευσης ή μη ικανοποίησης (Churchill et al., 1974).

Ένας νεότερος ορισμός αναφέρει ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι η ευημερία που αισθάνονται οι εργαζόμενοι από την δουλειά τους και πως αντιλαμβάνονται το νόημα αυτής. Δηλαδή, αν είναι ευτυχισμένοι ή τους προκαλεί αρνητικά σωματικά και ψυχολογικά συναισθήματα (Hellriegel et al., 1999). Ακόμη, η εργασιακή ικανοποίηση

αποτελεί συνάρτηση του ποσοστού που ικανοποιούνται οι ανάγκες των εργαζομένων σε μια εργασία καθώς η ικανοποίηση των εργαζομένων σχετίζεται με τις προσδοκίες τους για τον εργασιακό χώρο. Είναι μια σημαντική μεταβλητή που αποδίδει το γενικό συναίσθημα και τις σκέψεις των εργαζομένων για την εργασία τους (Togia et al., 2004).

Ωστόσο, υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση όπως είναι η υπερφόρτωση εργασίας, οι διάφοροι τύποι εργασίας, η ηλικία, το φύλο, οργανωτικά χαρακτηριστικά (π.χ αμφιβολία ρόλου ή σύγκρουση ρόλων) και προσωπικά χαρακτηριστικά (Dinham and Scott, 2000).

Τρία είναι τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά της εργασιακής ικανοποίησης σύμφωνα με τον Spector (1997). Πρώτον, οι ανθρώπινες αξίες αποτελούν πρωταρχικό χαρακτηριστικό των οργανισμών. Επομένως, αποτελεί υποχρέωση των οργανισμών να συμπεριφέρονται στους εργαζομένους τους δίκαια και με σεβασμό καθώς το αίσθημα της εργασιακής ικανοποίησης συμβάλλει θετικά στην απόδοση της εργασίας. Επίσης, ο υψηλός βαθμός ικανοποίησης σχετίζεται με δείγματα καλής ψυχολογικής και συναισθηματικής κατάστασης των εργαζομένων. Δεύτερον, η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει την συμπεριφορά των εργαζομένων και άρα την λειτουργία και τις δραστηριότητες του οργανισμού. Ως αποτέλεσμα, η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να φέρει θετική εργασιακή συμπεριφορά και αντίθετα η μη ικανοποίηση μπορεί να αποφέρει αρνητική συμπεριφορά. Τρίτον, η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να αποτελέσει δείκτη διαφόρων οργανωσιακών δραστηριοτήτων και να συμβάλλει σε οργανωσιακές αλλαγές των τμημάτων με σκοπό την αύξηση της απόδοσης.

Οι επτά διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης είναι η εργασία, οι συνεργάτες, η εποπτεία, η εταιρική πολιτική, ο μισθός, η προαγωγή και οι πελάτες (Churchill et al., 1974). Η ασάφεια ρόλου, η σύγκρουση ρόλων, η σύγκρουση εργασίας και προσωπικής ζωής και η συναισθηματική εξάντληση σχετίζονται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση (Chung et al., 2012). Ακόμη, η Θεωρία Δύο Παραγόντων του Herzberg αναφέρει ότι υπάρχουν παράγοντες οι οποίοι επιφέρουν την εργασιακή ικανοποίηση και άλλοι που προκαλούν σύγχυση. Συγκεκριμένα, οι παράγοντες παρακίνησης (π.χ αναγνώριση, προαγωγή, ανάπτυξη) και υγιεινής (εταιρικές πολιτικές, διαπροσωπικές σχέσεις, συνθήκες εργασίας, εργασιακή ασφάλεια) είναι αυτοί που οδηγούν στην εργασιακή ικανοποίηση (Noell, 1976).

Οι Mittal και Kamakura (2001) αναφέρουν ότι το employer branding έχει άμεση συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction) καθώς η μάρκα του εργοδότη και το brand μπορεί να αυξήσει το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων. Η εργασιακή ικανοποίηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι αποτελεί θετικό αποτέλεσμα της μάρκας του εργοδότη (Lelono and Martdianty, 2013; Priyadarshi, 2011; Schlager et al., 2011) καθώς αυξάνει την δέσμευση των εργαζομένων δημιουργώντας μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα (Backhaus and Tikoo, 2004; Gaddam, 2008). Ο Warr (1999) αναφέρει ότι η εργασιακή ικανοποίηση έχει επιρροή στην διατήρηση των εργαζομένων, στην απόδοση και στην παραγωγικότητα.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία η εργασιακή ικανοποίηση έχει θετική συσχέτιση με την πρόθεση παραμονής στον οργανισμό (Light, 2004; Westlund & Hannon, 2008) και αρνητική συσχέτιση με την πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό (Clark, 2001; Lum et al., 1998;) και ως αποτέλεσμα επηρεάζει την διατήρηση των εργαζομένων. Με βάση τα παραπάνω προχωράμε στην πέμπτη και έκτη υπόθεση οι οποίες είναι οι εξής:

Υπόθεση 5: Η μάρκα του εργοδότη (employer branding) επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction).

Υπόθεση 6: Η εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction) επηρεάζει θετικά την διατήρηση των εργαζομένων (employee retention).

2.5 Ψυχολογικό Συμβόλαιο (Psychological Contract)

Το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι η άγραφη συμφωνία μεταξύ του εργαζομένου και του οργανισμού. Η συμφωνία αυτή περιλαμβάνει ένα σύνολο αμοιβαίων προσδοκιών μεταξύ του εργαζομένου (π.χ σωστή μεταχείριση, ασφαλείς συνθήκες εργασίας κτλ.) και του οργανισμού (καλή στάση, εκπλήρωση των καθηκόντων κτλ.) (DelCampo, 2007). Ως ψυχολογικό συμβόλαιο ορίζονται «τα υποκειμενικά πιστεύω των αμοιβαίων υποχρεώσεων μεταξύ εργαζομένων και εργοδοσίας (Rousseau, 1990, p.389).

Πολλοί ερευνητές έχουν αποδείξει ότι οι εργαζόμενοι με παραβίαστα συμβόλαια έχουν υψηλότερο βαθμό οργανωσιακής δέσμευσης, συμπεριφοράς οργανωσιακού πολίτη, παραγωγικότητας και εργασιακής ικανοποίησης. Αντιθέτως, η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα. Η παραβίαση του συμβολαίου συμβαίνει όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι ο οργανισμός έχει

καταπατήσει τις συμφωνημένες του υποσχέσεις (Cavanaugh and Noe, 1999; Coyle-Shapiro and Kessler, 2000; Masterson, 2001; Turnley and Feldman, 1999).

Οι εταιρείες με σκοπό να αποφύγουν τις αρνητικές αντιλήψεις αναφορικά με την παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου χρησιμοποιούν την μάρκα του εργοδότη (employer branding) για να προωθήσουν τα πλεονεκτήματα και οφέλη που προσφέρουν όπως η συνεχής εκπαίδευση, ευκαιρίες εξέλιξης και προσωπικής ανάπτυξης των εργαζομένων (Backhaus and Tikoo, 2004). Η μάρκα του εργοδότη μπορεί να θεωρηθεί ως ένα ψυχολογικό συμβόλαιο μεταξύ του εργοδότη και του εργαζομένου καθώς περιλαμβάνει την υπόσχεση του εργοδότη προς τον εργαζόμενο για το περιεχόμενο μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Επομένως, οι εργαζόμενοι σχηματίζουν μια γνώμη για το σύνολο των αμοιβαίων υποχρεώσεων που συνδέονται μέσω των επίσημων και άτυπων δηλώσεων της εταιρείας (Moroko and Uncles, 2008).

Η δημιουργία της μάρκας εργοδότη ως μέρος του ψυχολογικού συμβολαίου έχει θετική συσχέτιση με την δέσμευση των εργαζομένων (Edwards, 2010). Επίσης, η τήρηση του ψυχολογικού συμβολαίου ενισχύει την εμπλοκή και δέσμευση των εργαζομένων σε αντίθεση με την μη τήρηση η οποία έχει ως αποτέλεσμα την μείωση της εμπλοκής, την αποδοτικότητα και της πρόθεσης για αποχώρηση (Rousseau, 1990). Επομένως, η μάρκα του εργοδότη θα πρέπει να περιέχει προνόμια τα οποία ο οργανισμός έχει την δυνατότητα να προσφέρει στους δυνητικούς και υφιστάμενους εργαζομένους (Foster et al., 2010).

Οι επιτυχημένες τακτικές του employer branding τηρούν την υπόσχεση τους και πληροφορούν επακριβώς τους υποψηφίους για τις ευθύνες τους στον οργανισμό και ο οργανισμός από την μεριά του απεικονίζει ρεαλιστικά τα οφέλη που μπορεί να προσφέρει και με αυτό τον τρόπο αποφεύγονται παρερμηνείες και αναληθείς πληροφορίες (Moroko and Uncles, 2008).

2.6 Οργανωσιακή Δέσμευση (Organizational Commitment)

Σύμφωνα με τους Porter et al. (1974) η οργανωσιακή δέσμευση είναι η συναισθηματική σύνδεση του εργαζομένου με τον οργανισμό και σχετίζεται άμεσα με τρεις παράγοντες. Ο πρώτος παράγοντας αφορά την ισχυρή πίστη και αποδοχή των εργαζομένων απέναντι στους οργανωσιακούς στόχους και τις αξίες της επιχείρησης. Ο δεύτερος παράγοντας σχετίζεται με την προθυμία των εργαζομένων να συνεισφέρουν στον οργανισμό και κατ' επέκταση την βελτίωση της απόδοσης τους. Καταλήγοντας, ο τρίτος παράγοντας

αναφέρεται στη συνεχή θέληση των εργαζομένων για παραμονή και διατήρηση της ιδιότητας του στον οργανισμό.

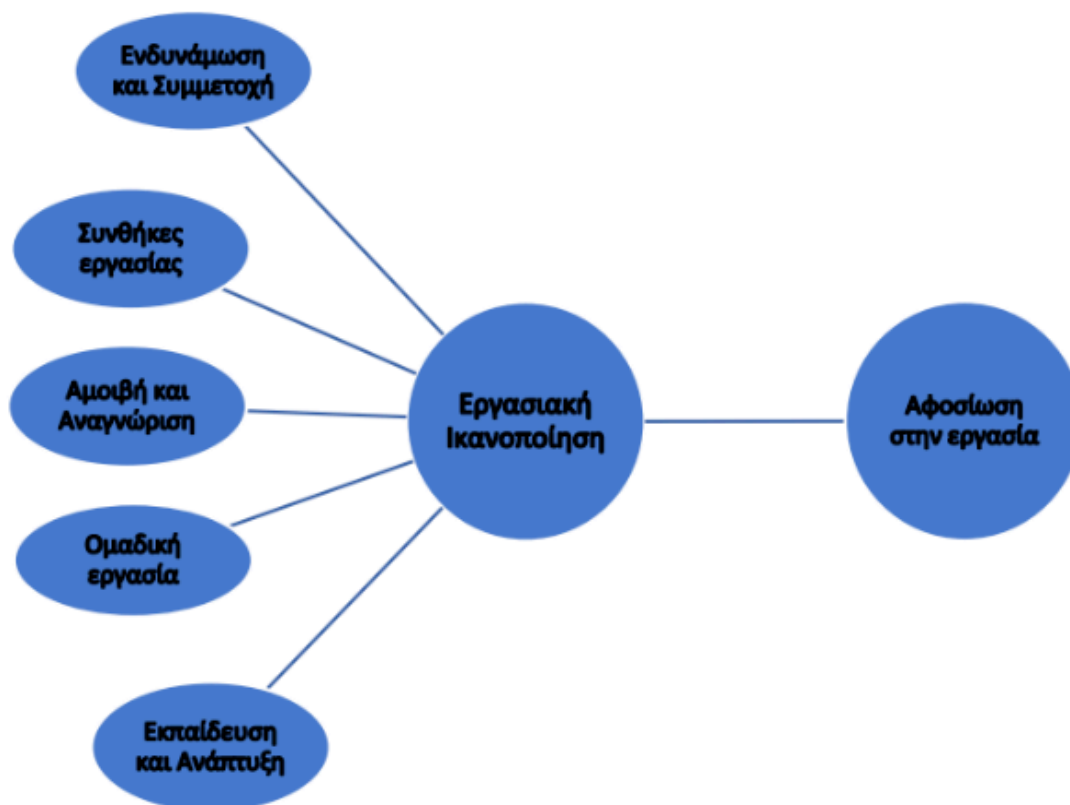
Η δέσμευση των εργαζομένων αντικατοπτρίζει την πίστη στον οργανισμό και την παρουσίαση της καλύτερης δυνατής εικόνας σε άτομα εκτός εταιρείας (Bettencourt et al., 2001). Σύμφωνα με τους Allen και Meyer (1990) η οργανωσιακή δέσμευση χωρίζεται σε τρεις κατηγορίες:

- Συναισθηματική δέσμευση (affective commitment), χαρακτηρίζεται ο συναισθηματικός δεσμός και η ταύτιση του εργαζομένου με τον οργανισμό. Αυτό σημαίνει, ότι οι εργαζόμενοι συνεχίζουν να εργάζονται στην επιχείρηση επειδή το επιθυμούν (want to) πραγματικά οι ίδιοι να παραμείνουν.
- Συνεχή δέσμευση (continuance commitment), η οποία αφορά την επίγνωση των εργαζομένων για τις συνέπειες και τις θυσίες που σχετίζονται με την αποχώρηση τους. Επομένως, με αυτό τον τρόπο νιώθουν ότι πρέπει (have to) να παραμείνουν στο οργανισμό.
- Κανονιστική δέσμευση (normative commitment), είναι το αίσθημα της υποχρέωσης των εργαζομένων προς τον οργανισμό καθώς έχουν την αίσθηση ότι οφείλουν (ought to) να παραμείνουν στον οργανισμό.

Ο Steers (1977) υποστήριξε ότι η οργανωσιακή δέσμευση έχει άμεση συσχέτιση με την πρόθεση και επιθυμία των εργαζομένων να παραμείνουν στον οργανισμό. Επιπλέον, οι Ko et al. (1997) διαπίστωσαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση και αφοσίωση των εργαζομένων σχετίζεται αρνητικά με τις αποχωρήσεις του ανθρώπινου δυναμικού (turnover) καθώς και με την παρουσία τους στον οργανισμό. Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι με υψηλή οργανωσιακή δέσμευση είναι πιθανότερο να είναι ικανοποιημένοι από την πολιτική του οργανισμού και επομένως είναι περισσότερο συνεπείς με την παρουσία τους και την επίτευξη των εταιρικών στόχων.

Πολλές έρευνες κάνουν λόγο για άμεση συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης. Οι Bateman και Strasser (1984) απέδειξαν ότι η οργανωσιακή δέσμευση οδηγεί σε εργασιακή ικανοποίηση. Οι Porter et al. (1974) ανέφερε ότι η οργανωσιακή δέσμευση και η εργασιακή ικανοποίηση έχουν άμεση σχέση μεταξύ τους. Σε νεότερη έρευνα όπως παρουσιάζεται στο γράφημα 2, οι Turkeyilmaz et al. (2011) υποστήριξαν ότι η οργανωσιακή αφοσίωση προέρχεται από την εργασιακή ικανοποίηση οι οποία ενισχύεται από την ενθάρρυνση των εργαζομένων, τις συνθήκες

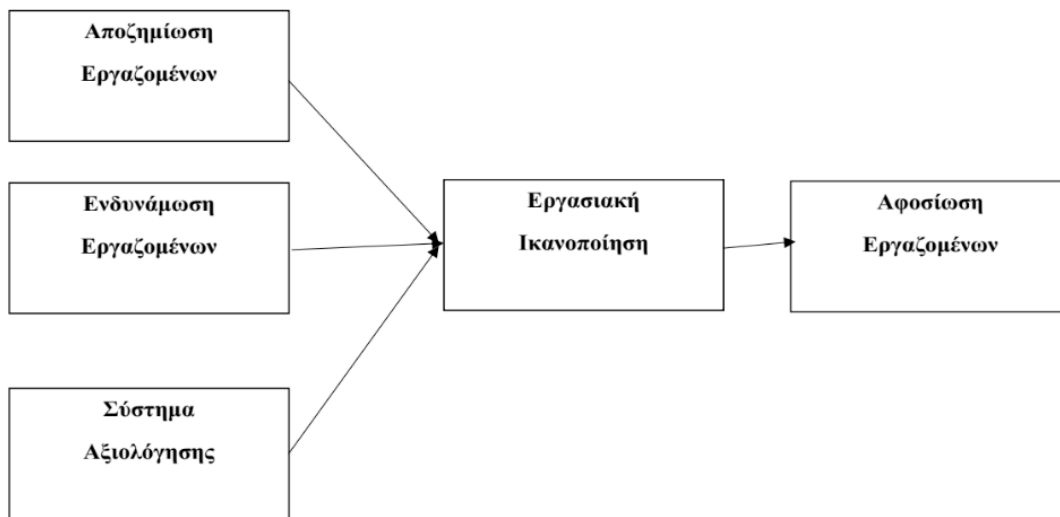
εργασίας, την αποζημίωση, την αναγνώριση, την ομαδική εργασία, την συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και την εκπαίδευση και ανάπτυξη.



Γράφημα 2. Αφοσίωση στην εργασία (Turkyilmaz et al., 2011, p.683)

Το ενδιαφέρον για την αφοσίωση και δέσμευση των εργαζομένων αυξάνεται ολοένα και περισσότερο στην σημερινή εποχή καθώς οι οργανισμοί αναζητούν συνεχώς νέους τρόπους και πρακτικές με σκοπό να ενισχύσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων τους και την προθυμία τους για παραμονή στον οργανισμό. Τέτοιες πρακτικές μπορεί να είναι τα μπόνους (bonus), έξτρα παροχές και προνόμια, προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης, δίκαια συστήματα αξιολόγησης, παροχή εποικοδομητικής ανατροφοδότησης (feedback) (Eskildsen and Nussler, 2000).

Σε νεότερη έρευνα των Hassan et al. (2013), υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση των εργαζομένων και κατά συνέπεια ενισχύουν την αφοσίωση και την δέσμευσή τους. Αυτοί οι παράγοντες σύμφωνα με το γράφημα 3 είναι η αποζημίωση των εργαζομένων, η ενδυνάμωση και ανάπτυξη των μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης και τα αξιολογικά και δίκαια συστήματα αξιολόγησης.



Γράφημα 3. Εργασιακή Αφοσίωση (Hassan et al., 2013, p.3)

Τέλος, το employer branding αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την συνεχή εξέλιξη και ανάπτυξη των παραπάνω πρακτικών και κατά συνέπεια της ικανοποίησης και αφοσίωσης των εργαζομένων στον οργανισμό καθώς ενισχύει την διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό (Russell and Brannan, 2016).

2.7 Διατήρηση των εργαζομένων

Στη σημερινή εποχή, η διατήρηση των εργαζομένων αποτελεί πρόκληση για τις επιχειρήσεις και συγκεκριμένα για το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (Tanwar and Prasad, 2016). Σε παγκόσμιο επίπεδο οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην προσέλκυση και διατήρηση ταλαντούχων υπαλλήλων εξαιτίας των αυξημένων ελλείψεων που επικρατούν στην αγορά εργασίας (Chhabra and Sharma, 2014; Lievens and Highhouse, 2003). Επομένως, η διατήρηση ικανών εργαζομένων παίζει καταλυτικό ρόλο για τους οργανισμούς καθώς η αντικατάσταση ενός εργαζομένου είναι χρονοβόρα και κοστοβόρα διαδικασία και για αυτό τον λόγο η δημιουργία πρακτικών διατήρησης των εργαζομένων είναι πολύ σημαντική (Hausknecht et al., 2009).

Σύμφωνα με τον Buenger (2006) οι οργανισμοί πρέπει να εστιάζουν στη διατήρηση ταλαντούχων ατόμων καθώς αυτή συμβάλλει στην επιτυχία του οργανισμού. Η διαδικασία διατήρησης των εργαζομένων είναι γνώριμη στο κλάδο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού διότι λόγω της παγκοσμιοποίησης οι εργασιακές μετακινήσεις και μεταβολές είναι ευκολότερες και συχνότερες. Η διαχείριση της διατήρησης ορίζεται ως «ένα χαρτοφυλάκιο πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που αναπτύσσουν οι

οργανισμοί για να μειώσουν τα ποσοστά του εθελοντικού ποσοστού αποχώρησης των εργαζομένων» (DeVos and Meganck, 2008, p.46).

Για την ανάπτυξη των παραπάνω διαδικασιών, η μάρκα του εργοδότη αποτελεί σημαντικό παράγοντα διότι μπορεί να συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσης σε διάφορους τομείς όπως είναι η πρόσληψη, η διατήρηση και η οργανωσιακή δέσμευση με αποτέλεσμα την διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό (Russell and Brannan, 2016). Η έρευνα των Tanwar και Prasad (2016) απέδειξε ότι η μάρκα του εργοδότη έχει άμεση και θετική συσχέτιση με την διατήρηση των εργαζομένων. Η εφαρμογή ενός ισχυρού employer branding μπορεί να αποφέρει όφελος σε έναν οργανισμό με ποικίλους τρόπους, όπως χαρακτηριστικά είναι η μείωση του κόστους στην διαδικασία προσέλκυσης και απόκτησης εργαζομένων, η βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων των εργαζομένων και η διατήρηση τους στον οργανισμό (Berthon et al., 2005). Με βάση τα παραπάνω πορίσματα η έβδομη υπόθεση διατυπώνεται ως εξής:

Υπόθεση 7: Η μάρκα του εργοδότη (employer branding) επηρεάζει θετικά την διατήρηση των εργαζομένων (employee retention).

2.8 Μέθοδοι διατήρησης των εργαζομένων

Οι μέθοδοι διατήρησης των εργαζομένων πρέπει να υλοποιούνται από την διαδικασία της πρόσληψης και επιλογής προσωπικού μέχρι και την ένταξη του εργαζόμενου ως μέλος στην εταιρεία. Ο Allen (2010) αναφέρει ότι υπάρχουν κάποια κριτήρια που συμβάλλουν αποτελεσματικά στην διατήρηση των εργαζομένων όπως είναι η αποτελεσματική πρόσληψη και επιλογή προσωπικού, η αποζημίωση και οι παροχές, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη καθώς και οι συνθήκες εργασίας.

Σύμφωνα με τον Ramlall (2004) και τον πίνακα 1, οι πρακτικές που συμβάλλουν αποτελεσματικά στη διατήρηση των ικανών και ταλαντούχων εργαζομένων και χρησιμοποιούνται από διάφορους οργανισμούς και συγκεκριμένα από τα τμήματα Ανθρώπινου δυναμικού είναι η ανάλυση και περιγραφή θέσης εργασίας (job analysis), η διαδικασία πρόσληψης και επιλογής (recruitment and selection), η αποζημίωση και τα προνόμια (compensation and benefits), ο σχεδιασμός καριέρας και ανάπτυξης (career planning & development), η εκπαίδευση και ανάπτυξη (training and development), η αποτελεσματική εποπτεία και διοίκηση (effective supervision and management), η διαχείριση της διαφορετικότητας και οι πρωτοβουλίες (diversity management and

initiatives), ο ευέλικτος τρόπος εργασίας (flexible work arrangements) και οι εξωτερικές συνεντεύξεις (exit interviews).

Πίνακας 1. Αποτελεσματικές πρακτικές διατήρησης των εργαζόμενων (Ramlall, 2004, p.59)

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

2.8.1 Αποτελεσματική Πρόσληψη και Επιλογή Προσωπικού

Όπως αναφέρει ο Patimah (2015), η αποτελεσματική διαδικασία πρόσληψης και επιλογής εργαζομένων έχει θετικό αντίκτυπο στην απόδοση και παραγωγικότητα των εργαζομένων, στην οργανωσιακή δέσμευση και στην ποιότητα της εργασίας. Σύμφωνα

με τον Taylor (2002), ένας εργαζόμενος που ταιριάζει στην εκάστοτε θέση εργασίας για την οποία έχει προσληφθεί είναι πιθανότερο να αισθάνεται ικανοποίηση από την εργασία του με αποτέλεσμα την παραμονή του στον οργανισμό. Ακόμη, η σωστή και δίκαιη πρόσληψη έχει θετική συσχέτιση με την διατήρηση των εργαζομένων (Janjua and Gulzar, 2014) ενώ οι “κακές” προσλήψεις ως απόρροια της αναποτελεσματικής διαδικασίας πρόσληψης συμβάλλει στην αύξηση των ποσοστών αποχώρησης των εργαζομένων (Abbasi and Hollman, 2000). Επομένως, θα πρέπει να δοθεί σημαντική βαρύτητα στην σωστή πρόσληψη από τα στελέχη των τμημάτων της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ώστε να επιλέγουν το κατάλληλο άτομο για την κατάλληλη θέση εργασίας και την κατάλληλη χρονική στιγμή με σκοπό την μείωση του ποσοστού αποχώρησης από τον οργανισμό (Taylor, 2002).

Σύμφωνα με τον Vispute (2013) η αποτελεσματική εφαρμογή των στρατηγικών πρόσληψης και επιλογής εργαζομένων και συγκεκριμένα η πηγή των προσλήψεων (source), οι πληροφορίες που μοιράζονται (information shared), η εμπειρία της διαδικασίας πρόσληψης (recruitment process experience), η δομή της συνέντευξης (interview structure) και οι μέθοδοι προσέλκυσης των αιτούντων (applicant attractors) οδηγούν σε οργανωσιακή δέσμευση και μείωση της πρόθεσης αποχώρησης από τον οργανισμό.

2.8.2 Αμοιβή και Παροχές

Ο Agarwal (1998) ορίζει την ανταμοιβή ως κάτι που προσφέρει ο οργανισμός στο ανθρώπινο δυναμικό του ως ανταπόδοση της εργασιακής του συνεισφοράς και της απόδοσης του και πως αυτή η ανταπόδοση είναι επιθυμητή από όλους τους εργαζομένους διότι τους δίνει την εντύπωση ότι υπάρχει μια αλληλοεκτίμηση μεταξύ τους. Παράλληλα, έχει αποδειχθεί ότι η αμοιβή και τα χρήματα επηρεάζουν την οικονομική, ψυχολογική και κοινωνική κατάσταση του εργαζομένου (Abbasi and Hollman, 2000).

Οι Chew και Girardi (2008), αναφέρουν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των ανταμοιβών και της διατήρησης και σύμφωνα με τους Trenor et al. (1997), η αύξηση των αμοιβών μειώνει την πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων από τον οργανισμό. Σύμφωνα με έρευνες σε παγκόσμιο επίπεδο, οι οργανισμοί που δεν προσφέρουν ανταγωνιστικές ανταμοιβές θα βρεθούν μακροπρόθεσμα αντιμέτωποι από υψηλά ποσοστά αποχώρησης καθώς οι εργαζόμενοι θα αναζητούν εταιρείες που παρέχουν ανταγωνιστικά πακέτα αποδοχών και παροχών (Taylor, 2002).

Τέλος, η χρηματική αμοιβή αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα διατήρησης των εργαζομένων (Newman, 2004 cited in Das and Baruah, 2013). Ωστόσο, δεν μπορεί από μόνη της να αυξήσει την διατήρηση του εργατικού δυναμικού. Σε αυτό το σημείο το Employer Branding παίζει καταλυτικό ρόλο, καθώς υπάρχουν κάποιες παροχές που συμβάλλουν στη διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό όπως είναι η συνεχής εκπαίδευση, ευελιξία, προοπτικές εξέλιξης, ευχάριστες συνθήκες εργασίας (Moroko and Uncles, 2009).

2.8.3 Εκπαίδευση και ανάπτυξη

Σύμφωνα με τους Barrow και Mosley (2011), η συνεχής εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων μέσα από διάφορα προγράμματα κατάρτισης θα συμβάλλουν στην αύξηση της ελκυστικότητας της μάρκας του εργοδότη και στην αύξηση των υψηλών ποσοστών εργασιακής δέσμευσης. Οι Chhabbra και Mishra (2008) αναφέρουν ότι οι εργαζόμενοι που αισθάνονται προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη στον εργασιακό τους χώρο, έχει αποδειχθεί ότι διατηρούν για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα την παραμονή τους στον εκάστοτε οργανισμό. Τέλος, ένας ακόμη παράγοντας διατήρησης των εργαζομένων αποτελεί η δίκαιη ανταμοιβή για την συνεισφορά και τις προσπάθειες που καταβάλλουν στην επιχείρηση (Porter and Steers, 1973).

2.8.4 Συνθήκες εργασίας

Σύμφωνα με τον Hytter (2007), οι συνθήκες εργασίας σχετίζονται με το φυσικό, ψυχολογικό και κοινωνικό περιβάλλον εργασίας όπως είναι το εργασιακό άγχος, η ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής, η διαφάνεια στο περιβάλλον εργασίας, η εργασιακή δικαιοσύνη καθώς και οι ευέλικτοι μέθοδοι εργασίας. Επιπλέον, όπως αναφέρουν οι Barrow και Mosley (2011) οι συνθήκες εργασίας έχουν θετική επιρροή στην ικανοποίηση των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τους Abbasi et al. (2000) τα ποσοστά αποχωρήσεων αυξάνονται όταν οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται εργασιακή ικανοποίηση και δεν υπάρχει δίκαιο σύστημα ανταμοιβών. Τέλος, οι συνθήκες εργασίας που εφαρμόζουν ευέλικτους τρόπους εργασίας συμβάλλουν στη συμμετοχή λήψης αποφάσεων και με αυτόν τον τρόπο αυξάνεται το ποσοστό διατήρησης των εργαζομένων (Richman et al., 2008).

2.9 Πλεονεκτήματα και οφέλη μιας αποτελεσματικής μάρκας εργοδότη

Οι επιχειρήσεις στοχεύουν στην απόκτηση φήμης και ελκυστικότητας ως εργοδότες ώστε να προσελκύσουν και να αποκτήσουν εργαζόμενους οι οποίοι θα προσδώσουν προστιθέμενη αξία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί την πολυτιμότερη πηγή για την επιβίωση και ανάπτυξη του οργανισμού (Xie, Bagozzi and Meland, 2015). Επιπλέον, μια επιχείρηση που έχει δημιουργήσει μια ισχυρή εταιρική εικόνα και φήμη εφαρμόζει πιο εύκολα πρακτικές προσέλκυσης καθώς οι υποψήφιοι έχουν ήδη θετική εντύπωση απέναντι στην επιχείρηση (Saini, Gopal and Kumari, 2015). Ένα ισχυρό employer brand αυξάνει την διατήρηση των ποσοστού των εργαζομένων, την εργασιακή ικανοποίηση και συμβάλλει στην προσέλκυση ταλαντούχων υποψηφίων (Tanwar and Prasad, 2016). Οι υπάλληλοι που αισθάνονται ικανοποίηση από την εργασία τους μεταφέρουν την εμπειρία τους σε άλλους με αποτέλεσμα την αύξηση της εταιρικής φήμης στην αγορά και κατ' επέκταση την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Slavković, Pavlović and Simic, 2018).

Οι Chambers et al. (1998) στο “The War for Talent” εξέτασαν την δυσκολία προσέγγισης κατάλληλων υποψηφίων που αντιμετωπίζουν οι μεγάλοι οργανισμοί στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής αναφέροντας πως οι κυριότεροι λόγοι είναι η γήρανση του πληθυσμού, ο μειωμένος αριθμός γυναικών που εργάζονται και τα αυξημένα ποσοστά μετανάστευσης. Ο όρος “πόλεμος των ταλέντων” ή “war of talent” άρχισε να απασχολεί έντονα τους οργανισμούς στις αρχές της δεκαετία του 2000 με αποτέλεσμα να αυξηθεί το ενδιαφέρον τους και για το employer branding (Michaels, Handfield-Jones and Axelrod, 2001). Από τον όρο αυτό προέκυψε και η διοίκηση των ταλέντων (talent management) η οποία είναι η συστηματική προσέλκυση, απόκτηση, ανάπτυξη και διατήρηση ατόμων με μεγάλες δυνατότητες που φέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση (Tansley et al., 2006).

Η διοίκηση των ταλέντων (talent management) και η επωνυμία εργοδότη (employer branding) έχουν ως κοινό σκοπό την επιτυχία των οργανισμών αναφορικά με την προσέλκυση και διατήρηση των εργαζομένων. Το employer branding έχει άμεση σύνδεση με το talent management διότι το τελευταίο οικοδομεί την μελλοντική εικόνα ενός οργανισμού εφαρμόζοντας διάφορες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού (Charpman et al., 2005). Ωστόσο, οι δύο έννοιες διαφέρουν μεταξύ τους καθώς η διοίκηση ταλέντων είναι ο τρόπος διαχείρισης των εργαζομένων ενώ το employer branding αναφέρεται στην

δημιουργία μιας ισχυρής εταιρικής ταυτότητας και κουλτούρας που ανταποκρίνεται στις προσδοκίες μιας ομάδας-στόχος (Employer Branding Today, 2011).

Τα τελευταία χρόνια, ολοένα και περισσότεροι οργανισμοί επιδιώκουν την διαφοροποίηση τους με σκοπό να ξεχωρίσουν λόγω της έλλειψης ικανών εργαζομένων αλλά και της πληθώρας εργασιακών επιλογών για τα talέντα. Η συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας έχει προκαλέσει αυξημένη ανάγκη και ζήτηση σε ανθρώπινο δυναμικό με υψηλές ικανότητες που θα επιφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις (Moroko and Uncles, 2008). Για την απόκτηση ταλαντούχων ατόμων με υψηλές δεξιότητες και προσόντα παίζει πολύ σημαντικό ρόλο η διαδικασία της προσέλκυσης η οποία μπορεί να επιτευχθεί με δύο τρόπους: α) εσωτερική προσέλκυση (internal recruitment) που αφορά την ανάπτυξη ενός ατόμου-ταλέντου που εργάζεται μέσα στον οργανισμό και β) εξωτερική προσέλκυση (external recruitment) που αφορά την εύρεση των ταλέντων από άλλα περιβάλλοντα και επιχειρήσεις και αποτελεί τις πρωταρχικές ενέργειες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων διότι καθορίζονται τα βασικά κριτήρια για την πρόσβαση των ατόμων σε έναν οργανισμό. Η προσέλκυση ορίζεται ως ένα σύνολο δραστηριοτήτων των οποίων πρωταρχικός στόχος είναι να εντοπίσουν, προσεγγίσουν και αποκτήσουν τους κατάλληλους εργαζόμενους οι οποίοι είναι ικανοί να πετύχουν τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού (Ofori and Aryeetey, 2011).

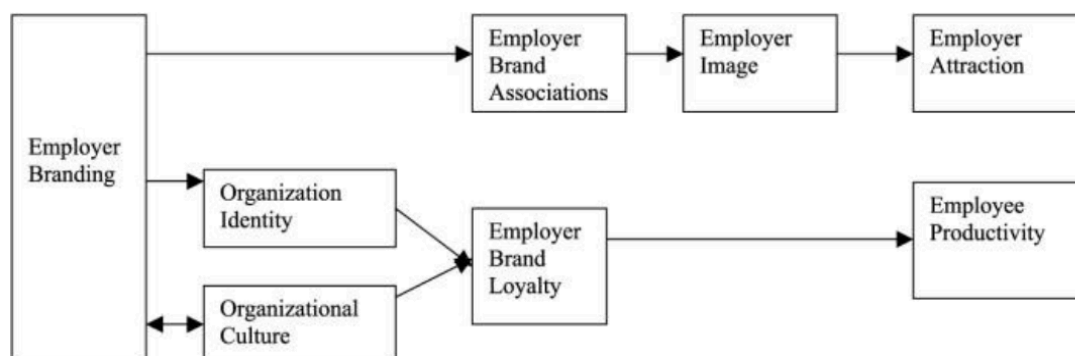
Οι Bellou et al., (2015) αναφέρουν ότι, όταν οι επιχειρήσεις κοινοποιούν τα χαρακτηριστικά και την περιγραφή μιας θέσης εργασίας, οι υποψήφιοι επιλέγουν εκείνες που πληρούν τις προτιμήσεις και τα πρότυπα τους και που θεωρούν ως ιδανικό εργοδότη. Σύμφωνα με τους Maxwell και Knox (2009), τα στοιχεία που επηρεάζουν την εμπειρία απασχόλησης είναι η απασχολησιμότητα, η επιτυχία της επιχείρησης, η εξωτερική εικόνα και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Επίσης, ο Edwards (2010) αναφέρει ότι τα ελκυστικά χαρακτηριστικά συμπεριλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα στοιχείων που σχετίζονται με την εμπειρία απασχόλησης, των οικονομικών πακέτων ανταμοιβής, την πραγμάτωση των κοινωνικών και συναισθηματικών αναγκών καθώς και άλλα υλικά και άυλα οφέλη. Επομένως, στη διαδικασία προσέλκυσης, η ελκυστικότητα του εργοδότη παίζει καθοριστικό ρόλο στην πρόθεση των κατάλληλων υποψηφίων να αιτηθούν για μια θέση εργασίας.

Σύμφωνα με τους Maxwell και Knox (2009), η μάρκα του εργοδότη έχει άμεση συσχέτιση με την θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας η οποία θεωρεί ότι το employer branding επιτρέπει το άτομο να ενσωματώσει την ταυτότητα της εταιρείας στη δική του

ταυτότητα με αποτέλεσμα να αναπτύσσεται η οργανωσιακή ταυτότητα. Οι υποψήφιοι ταυτίζονται με έναν οργανισμό σύμφωνα με τον τρόπο που αντιλαμβάνονται τα κύρια χαρακτηριστικά και τα πλεονεκτήματα που τους προσφέρει εξετάζοντας σε τι βαθμό αυτά ταιριάζουν με τις προτιμήσεις τους (Bhattacharya and Sen, 2003). Επομένως, το employer branding αναπτύσσεται σε σχέση με τις αξίες της εταιρείας και της οργανωσιακής κουλτούρας οι οποίες προσδιορίζουν τι είναι καλό και σημαντικό για τους εργαζομένους (Ambler and Barrow, 1996; Backhaus and Tikoo, 2004). Η οργανωσιακή κουλτούρα και οι αξίες συμβάλλουν στην ενδυνάμωση του employer branding με αποτέλεσμα την ενίσχυση της ελκυστικότητας του οργανισμού και την διατήρηση των εργαζομένων μακροπρόθεσμα.

Επιπρόσθετα, άλλα πλεονεκτήματα ενός ισχυρού employer branding αφορούν την οικοδόμηση της εμπιστοσύνης απέναντι στην ηγεσία και την ανάπτυξη ισχυρών δεσμών μεταξύ των ατόμων και ομάδων, ενισχύοντας παράλληλα την οργανωσιακή δέσμευση (Alniaçik et al., 2014). Ακόμη, σύμφωνα με έρευνες των Jain and Pal (2012) το employer branding βοηθάει στην αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης, στην κερδοφορία και στη μείωση του κόστους πρόσληψης.

Οι Backhaus και Tikoo (2004), διεξήγαγαν μια έρευνα όπως παρουσιάζεται στο γράφημα 4 για να αποδείξουν τον ρόλο του employer branding στην προσέλκυση και διατήρηση των εργαζομένων η οποία χωρίζεται σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία αφορά τα πλεονεκτήματα της μάρκας εργοδότη εντός της εταιρείας και η δεύτερη κατηγορία τα πλεονεκτήματα της μάρκας του εργοδότη εκτός της εταιρείας.



Γράφημα 4. Το πλαίσιο της μάρκας του εργοδότη (Backhaus and Tikoo, 2004, p.505)

Αναλυτικότερα σύμφωνα με τους Backhaus and Tikoo (2004):

1η κατηγορία: Η μάρκα του εργοδότη σε σχέση με την προσέλκυση των δυνητικών εργαζομένων.

Σύμφωνα με το γράφημα 4, η μάρκα του εργοδότη αναπτύσσει τους συσχετισμούς εργοδότη (employer brand associations), οι οποίοι με την σειρά τους δημιουργούν την εικόνα του εργοδότη (employer image). Οι συσχετισμοί της μάρκας εργοδότη (employer brand associations) είναι τα βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν έναν οργανισμό καθώς και οι αντιλήψεις των υποψηφίων για τον οργανισμό. Ουσιαστικά, το employer brand associations δείχνει την συμβολή του employer branding στην δημιουργία της εταιρικής εικόνας. Η εικόνα του εργοδότη είναι μια συγχώνευση εντυπώσεων, σκέψεων και αντιλήψεων των υφιστάμενων και δυνητικών εργαζομένων ενός οργανισμού για τον συγκεκριμένο οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα, όταν η εικόνα αυτή είναι καλή τότε συνεπάγεται ότι αυξάνεται και η ελκυστικότητα του εργοδότη τόσο στα μάτια του υφιστάμενου προσωπικού όσο και στον εν δυνάμει εργαζομένων. Καταλήγοντας, ο βαθμός προσέλκυσης των υποψηφίων εργαζομένων εξαρτάται τόσο από τα επιθυμητά χαρακτηριστικά που έχει ένας οργανισμός όσο και από τις αντιλήψεις που έχουν οι υποψήφιοι για τον οργανισμό.

2η κατηγορία: Η μάρκα του εργοδότη σε σχέση με την παραγωγικότητα του υφιστάμενου προσωπικού.

Σύμφωνα με το γράφημα 4, η μάρκα του εργοδότη επηρεάζει την παραγωγικότητα του υφιστάμενου προσωπικού μέσω της αφοσίωσης του στη μάρκα εργοδότη. Η αφοσίωση στη μάρκα (employer brand loyalty) είναι η προσκόλληση ενός καταναλωτή σε ένα εμπορικό σήμα-brand (Aaker, 1991). Ο πελάτης που δείχνει εμπιστοσύνη και παραμένει πιστός σε μια μάρκα-brand είναι λιγότερο πιθανό ακόμη σε μη ιδανικές συνθήκες να μεταβεί σε ένα άλλο. Αντίστοιχα, όπως οι πιστοί πελάτες ενός brand συνεχίζουν να αγοράζουν ένα προϊόν, με τον ίδιο τρόπο και οι εργαζόμενοι είναι πιστοί σε έναν οργανισμό ακόμα και όταν οι συνθήκες απαιτούν την αλλαγή του εργοδότη. Με άλλα λόγια, είναι η δέσμευση και η αφοσίωση που έχουν οι εργαζόμενοι απέναντι στον εργοδότη τους, η οποία βοηθά στην βελτίωση της παραγωγικότητας τους. Συμπερασματικά, όταν ένας οργανισμός έχει ένα ισχυρό employer brand, οι εργαζόμενοι θα παραμείνουν πιστοί σε αυτόν και δεν θα μπουν εύκολα στη διαδικασία να

μετακινηθούν σε άλλες εργασίες ακόμα και αν υπάρχουν καλύτερες δυνατότητες απασχόλησης.

2.10 Χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου Employer Branding

Σύμφωνα με τους Moroko και Uncles (2008), υπάρχουν τρία κύρια γνωρίσματα που εφαρμόζουν οι εταιρείες για ένα επιτυχημένο employer branding. Το πρώτο χαρακτηριστικό αφορά το πόσο δημοφιλής και γνωστή είναι μια εταιρεία στο πεδίο δραστηριοποίησης της καθώς και το ευρύ κοινό. Η επιτυχία στο να χαρακτηρίζεται μια εταιρεία γνωστή και αξιοσημείωτη προέρχεται από το υφιστάμενο αλλά και δυνητικό προσωπικό. Μια ισχυρή εταιρική ταυτότητα και μια καλή φήμη παίζουν σημαντικό ρόλο στη προσέλκυση ικανών υποψηφίων καθώς και στην ενίσχυση της ελκυστικότητας του οργανισμού. Το δεύτερο χαρακτηριστικό αναφέρεται στην σχετικότητα μεταξύ των παροχών που προσφέρονται από την εταιρεία και των προσδοκιών των εργαζομένων. Με άλλα λόγια, θα πρέπει να υπάρχει μια πλήρης συμφωνία των συμφερόντων μεταξύ των δύο μερών με σκοπό την δημιουργία μιας θετικής εικόνας του εργοδότη στους υφιστάμενους και μελλοντικούς εργαζομένους. Τέλος, το τρίτο χαρακτηριστικό είναι η διαφοροποίηση της εταιρείας από τους ανταγωνιστές της και η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με τους παραπάνω ερευνητές, η διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό αποτελεί σημαντικό παράγοντα για ένα ισχυρό employer branding καθώς μπορεί να προσφέρει προβάδισμα στον “πόλεμο των ταλέντων”.

2.11 Δημιουργία μιας ισχυρής μάρκας εργοδότη

Οι οργανισμοί θα πρέπει να ακολουθήσουν πέντε βήματα με σκοπό να αναπτύξουν μια ισχυρή μάρκα εργοδότη (Hewitt Associates, cited in Berthon et al., 2005). Τα βήματα αυτά είναι τα εξής:

1. Κατανόηση της συνολικής εικόνας του οργανισμού
2. Δημιουργία μιας ελκυστικής και συναρπαστικής πρότασης της μάρκας τόσο για τους μελλοντικούς υποψήφιους όσο και για τους καταναλωτές
3. Ανάπτυξη συγκεκριμένων μέτρων για τη μέτρηση της εκπλήρωσης της υπόσχεσης
4. Ευθυγράμμιση όλων των πρακτικών με βάση την υπόσχεση
5. Εφαρμογή και μέτρηση

Η μάρκα του εργοδότη αποτελεί έναν ισχυρό συνδυασμό των τμημάτων της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και του Μάρκετινγκ και οι οργανισμοί που αναπτύσσουν αυτή την συνένωση και συνεργασία μεταξύ των δύο τμημάτων, είναι αυτοί που αυξάνουν τα ποσοστά επιτυχίας τους στον “πόλεμο των ταλέντων” (Ritson, 2002). Ο Armstrong (2006), αναφέρει ότι για την δημιουργία μιας ισχυρής μάρκας εργοδότη θα πρέπει να υπάρχει μια συνοχή και αλληλουχία αναφορικά με την διαδικασία πρόσληψης εργαζομένων, όπως ακριβώς εφαρμόζει το Μάρκετινγκ στη διαχείριση πελατών. Επομένως, προτείνει τις εξής προτάσεις:

- Διερεύνηση των γνωρισμάτων των κατάλληλων υποψηφίων (ποιοι είναι οι ιδανικοί υποψήφιοι) και παράλληλα τι είναι διατεθειμένος να προσφέρει ο οργανισμός και με ποιον τρόπο.
- Καθορισμός των σημαντικών αξιών του οργανισμού οι οποίες είναι συνυφασμένες με την μάρκα του εργοδότη.
- Θέσπιση των χαρακτηριστικών της μάρκας του εργοδότη τα οποία σχετίζονται με την αντίληψη των ατόμων για το αν θεωρούν τον οργανισμό ευχάριστο μέρος εργασίας και κατά πόσο ταυτίζονται με αυτόν.
- Διερεύνηση των πρακτικών και στρατηγικών της μάρκας εργοδότη που εφαρμόζουν μεγάλοι οργανισμοί και υιοθέτηση αυτών για ενίσχυση της μάρκας.
- Ειλικρίνεια, σαφήνεια και ρεαλιστικά δεδομένα στην πρόταση μάρκας του εργοδότη.

2.12 Η ελκυστικότητα του εργοδότη (Employer Attractiveness)

Η ελκυστικότητα του εργοδότη είναι μια έννοια η οποία έχει άμεση σύνδεση με την επωνυμία του εργοδότη. Οι Berthon, Ewing και Hah (2005), ορίζουν την ελκυστικότητα του εργοδότη ως τα οφέλη που προσδοκούν να απολαμβάνουν οι δυνητικοί εργαζόμενοι δουλεύοντας σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό. Επίσης, υποστηρίζουν ότι όσο πιο ελκυστικός είναι ένας εργοδότης για τους μελλοντικούς εργαζομένους τόσο πιο ισχυρή θα γίνεται η φήμη και το brand του. Οι εν λόγω επιστήμονες, παρουσίασαν την πρώτη κλίμακα για την ελκυστικότητα του εργοδότη με σκοπό να εξετάσουν τα χαρακτηριστικά των οργανισμών που φέρουν αξία στα μάτια των εργαζομένων, βασισμένοι σε αποδεικτικά στοιχεία για την αξιοπιστία και την εγκυρότητα της. Η κλίμακα ελκυστικότητας του εργοδότη (Employer Attractiveness, EmpAt), εφαρμόστηκε μετέπειτα από πολλούς ερευνητές και περιλαμβάνει πέντε (5) κύριες διαστάσεις:

1. Αξία καινοτομίας (interest value), η οποία αφορά το περιβάλλον εργασίας που προσφέρει ένας οργανισμός, το οποίο θεωρείται καινοτόμο, αξιοποιεί τη δημιουργικότητα των εργαζομένων προκειμένου να παράγουν υψηλής ποιότητας καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες.
2. Κοινωνική αξία (social value), η οποία αξιολογεί τον βαθμό που ένας υποψήφιος ελκύεται από ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον καθώς και από τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των συνάδελφων.
3. Οικονομική αξία (economic value), η οποία αφορά το πακέτο αποζημιώσεων που παρέχει ο εργοδότης, το οποίο χαρακτηρίζεται ανταγωνιστικό με μισθό άνω του μέσου όρου όπως επίσης εργασιακή ασφάλιση και ευκαιρίες εξέλιξης.
4. Αξία ανάπτυξης (development value), η οποία αφορά την αναγνώριση και εκτίμηση της δουλειάς του εργαζομένου μέσα από την παροχή ευκαιριών ανάπτυξης και επαγγελματικής εξέλιξης μέσα στην επιχείρηση.
5. Αξία εφαρμογής (application value), η οποία αφορά την δυνατότητα εφαρμογής των γνώσεων που έχει λάβει ένας εργαζόμενος καθώς και της μετάδοσης τους σε άλλους. Σημαντικό ρόλο στην ελκυστικότητα του εργοδότη παίζει επίσης και το εργασιακό περιβάλλον το οποίο εστιάζει στον πελάτη.

Σύμφωνα με τους Biswas και Suar (2016), η μάρκα του εργοδότη επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες όπως τις ρεαλιστικές περιγραφές θέσεων εργασίας, από την οργανωσιακή υποστήριξη, το ελκυστικό πακέτο αποδοχών, το οργανωσιακό κύρος, την εμπιστοσύνη, την δίκαιη ηγεσία, την τήρηση ψυχολογικού συμβολαίου και τις συνεισφορές στην εταιρική κοινωνική ευθύνη. Βασισμένοι στους παραπάνω παράγοντες οι Tanwar και Prasad (2017) διαμόρφωσαν μεταβλητές οι οποίες έχουν άμεση σχέση με την ελκυστικότητα του εργοδότη και συνιστούν το ευχάριστο εργασιακό κλίμα, η κατάρτιση και ανάπτυξη, οι ευκαιρίες για ανάπτυξη, η εξέλιξη και εκπαίδευση, η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, η ηθική και εταιρική κοινωνική ευθύνη και τέλος, οι αποζημιώσεις και τα προνόμια.

Κατά καιρούς έχουν διεξαχθεί αρκετές έρευνες προκειμένου να προσδιοριστούν τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να αναπτύξουν οι οργανισμοί με σκοπό να αυξήσουν την ελκυστικότητά τους στους δυνητικούς εργαζομένους τους. Σύμφωνα με τους Lievens και Highhouse (2003) υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες χαρακτηριστικών, τα οργανικά και τα συμβολικά (instrumental & symbolic attributes). Τα οργανικά χαρακτηριστικά αφορούν τις απτές παροχές που προσφέρει η εταιρεία τα οποία παίζουν μείζων ρόλο για τον υποψήφιο όπως είναι το πακέτο αποδοχών, η εργασιακή ασφάλεια, το ευέλικτο

ωράριο, η τοποθεσία, οι απαιτήσεις της εργασίας κλπ. Από την άλλη πλευρά, τα συμβολικά χαρακτηριστικά αφορούν τους υποκειμενικούς και άυλους παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται με τις πεποιθήσεις των υποψηφίων όπως είναι η κουλτούρα, το κύρος η καινοτομία, η φήμη κλπ.

Το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, το ελκυστικό πακέτο αποδοχών, το ενδιαφέρον περιεχόμενο εργασίας, οι ευκαιρίες προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης και οι υγιείς διαπροσωπικές σχέσεις με την διοίκηση και τους συναδέλφους αποτελούν μερικά από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά ελκυστικότητας του εργοδότη (Bakanauskienė, Bendaravičiienė και Barkauskė, 2017). Ακόμη, επιπλέον σημαντικά χαρακτηριστικά για τους μελλοντικούς εργαζομένους είναι ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός του οργανισμού και η εταιρική περιβαλλοντική και κοινωνική ευθύνη (Banerjee, Saini and Kalyanaram, 2020). Ως αποτέλεσμα των παραπάνω ερευνών η υπόθεση 8 διατυπώνεται ως εξής:

Υπόθεση 8: Η μάρκα του εργοδότη (employer branding) επηρεάζει θετικά την προσέλκυση εργαζομένων (employer attraction).

Τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών αποτελούν σημαντική βοήθεια για τους οργανισμούς προκειμένου να εφαρμόσουν τις κατάλληλες στρατηγικές για να διαχειριστούν το προσωπικό τους αλλά και να βελτιώσουν τη διαδικασία πρόσληψης με σκοπό να προσεγγίζουν ταλαντούχους ανθρώπους. Οι οργανισμοί θα πρέπει να καταβάλλουν μεγάλη προσπάθεια με σκοπό να διαφοροποιηθούν από τον ανταγωνισμό που επικρατεί στις μέρες μας ώστε να καταφέρουν να προσελκύσουν ταλέντα.

2.13 Μάρκα Εργοδότη και Εργοδότης Επιλογής (Employer Branding & Employer of Choice)

Ο Sullivan (1998) υποστηρίζει ότι η έννοια “εργοδότης επιλογής” αναφέρεται στους οργανισμούς οι οποίοι έχουν αναπτύξει μια θετική φήμη και ένα ισχυρό brand που τους επιτρέπει να είναι πάντα η πρώτη προτίμηση στους μελλοντικούς υποψήφιους σε σχέση με άλλους αντίστοιχους οργανισμούς. Πιο συγκεκριμένα, ο εργοδότης επιλογής είναι αυτός που υπερτερεί σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό με αποτέλεσμα να προσελκύει, να αναπτύσσει και να διατηρεί τα ταλέντα. Σύμφωνα με τον Armstrong (2006) ο απώτερος στόχος του εργοδότη είναι να γίνει “εργοδότης επιλογής”, δηλαδή ένα μέρος στο οποίο οι άνθρωποι προτιμούν και επιλέγουν να εργάζονται. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει

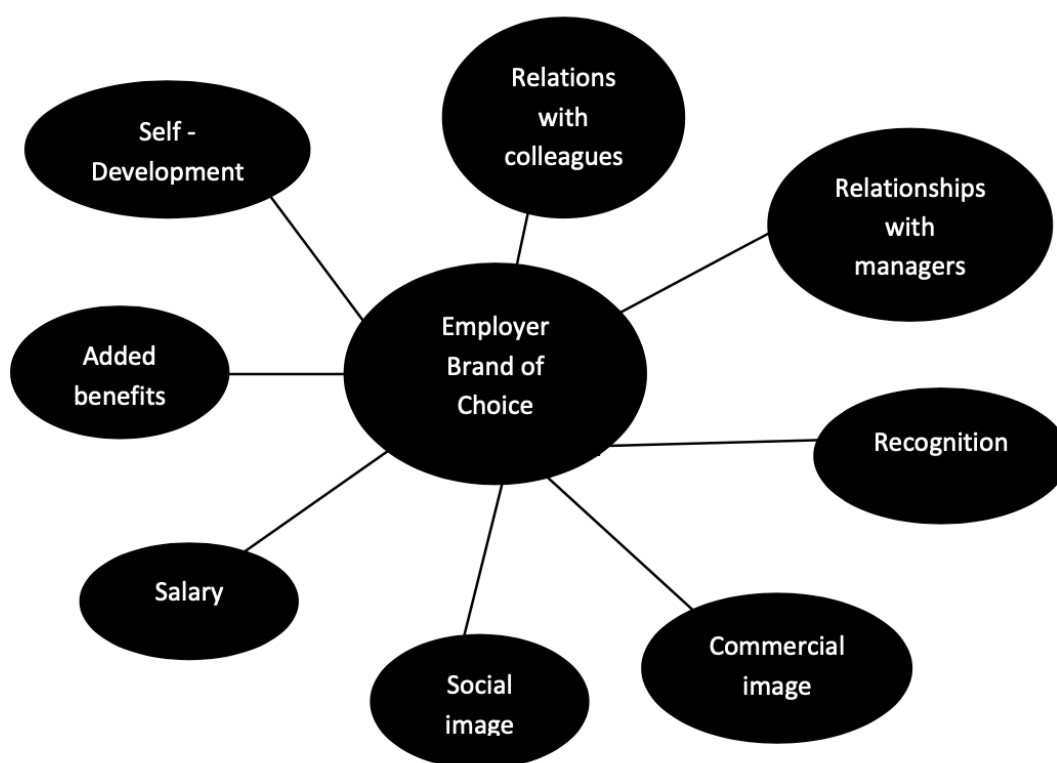
οι οργανισμοί να προβούν στην υιοθέτηση καινοτόμων προγραμμάτων ανθρώπινου δυναμικού τα οποία έχουν όφελος τόσο στους εργαζομένους όσο και στους οργανισμούς (Copeland, 2000). Με άλλα λόγια, ο εργοδότης επιλογής είναι ο οργανισμός εκείνος που προσελκύει ικανούς ανθρώπους να εργαστούν σε αυτόν εξαιτίας της καλής φήμης και του ισχυρού employer branding.

Οι Bellou et al. (2015) αναφέρουν ότι υπάρχει διαφορά μεταξύ των εννοιών μάρκα εργοδότη και εργοδότης επιλογής. Το employer of choice αναφέρεται στον εργοδότη ο οποίος κατέχοντας τα χαρακτηριστικά εκείνα που θεωρούνται ελκυστικά, μπορεί να προσελκύσει τους πιο ικανούς ανθρώπους για τον οργανισμό του. Πιο συγκεκριμένα, ο όρος αυτός προσδιορίζει τον πιο ελκυστικό εργοδότη μέσα από ένα συγκεκριμένο επίπεδο ελκυστικότητας σύμφωνα με τους μελλοντικούς εργαζομένους και μάλιστα του πιο ταλαντούχους. Από την άλλη μεριά, αν μια εταιρεία έχει ένα ισχυρό employer branding δεν μπορεί να αυτοπροσδιοριστεί ως employer of choice διότι το employer branding μπορεί να είναι ελκυστικό για ορισμένους μελλοντικούς εργαζομένους.

Σύμφωνα με τον Armstrong (2006) υπάρχουν κάποιιοι τρόποι ώστε οι οργανισμοί να θεωρούνται προτιμητέα μέρη εργασίας και να βελτιώσουν την εικόνα τους. Πιο συγκεκριμένα, οι τρόποι αυτοί αφορούν καλύτερα πακέτα αποδοχών, περισσότερες ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης, συνθήκες εργασίας με γνώμονα την ισορροπία επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής, σύγχρονες εγκαταστάσεις, κάλυψη κόστους μετεγκατάστασης. Οι Herman και Gioia (2000) ανέφεραν οκτώ παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τους μελλοντικούς εργαζομένους να θεωρήσουν έναν οργανισμό ως εργοδότη επιλογής. Οι παράγοντες αυτοί είναι η φήμη του οργανισμού, η κουλτούρα, η ηγεσία, η εκτίμηση προς τους εργαζομένους, οι ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης και τα ελκυστικά πακέτα αποδοχών και προνομίων.

Οι Bellou et al. (2015) σε έρευνα τους σχετικά με τον εργοδότη επιλογής, καθόρισαν έναν νέο όρο το “Employer Brand of Choice” όπως παρουσιάζεται στο γράφημα 5, ο οποίος αποτελεί μια ολιστική θεώρηση και περιλαμβάνει τους όρους employer branding και employer of choice. Η έρευνα στοχεύει στην αποσαφήνιση των ελκυστικών χαρακτηριστικών και στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι επιλέγουν έναν εργοδότη. Η μελέτη αναφέρεται στον ρόλο των αμοιβών, των σχέσεων, των ευκαιριών για την αυτοανάπτυξη, την αναγνώριση και την εταιρική εικόνα στην επιλογή των μελλοντικών εργαζομένων.

Τα αποτελέσματα απέδειξαν ότι το Employer Brand of Choice επηρεάζεται θετικά από τις οικονομικές αμοιβές, τις σχέσεις τόσο μεταξύ εργαζομένων όσο και με την διοίκηση, τις ευκαιρίες για αυτοανάπτυξη, την αναγνώριση και την εταιρική εικόνα η οποία αφορά τόσο την εμπορική όσο και την κοινωνική εικόνα της επιχείρησης. Επομένως, η σχέση ανάμεσα σε έναν οργανισμό και στους εργαζομένους του πρέπει να στηρίζεται στη παροχή οφελών και ελκυστικών χαρακτηριστικών στο εργασιακό περιβάλλον. Τα παραπάνω ευρήματα σχετικά με το Employer Brand of Choice μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως κατευθυντήριες γραμμές για την αύξηση της ελκυστικότητας των εταιρειών, την προσέλκυση, παρακίνηση και διατήρηση των ικανών ανθρώπων.



Γράφημα 5. Θεωρητικό πλαίσιο του Employer Brand of choice (Bellou et al., 2015)

Η Rampf (2014) αναφέρει ότι υπάρχει έλλειψη στη βιβλιογραφία σχετικά με το ποιους είναι οι σημαντικοί παράγοντες για να θεωρηθεί ένας οργανισμός ως εργοδότης επιλογής. Οι οργανισμοί θα πρέπει να στοχεύουν στη καθιέρωση του brand τους ως πρώτη επιλογή για του εν δυνάμει εργαζομένους. Όταν οι οργανισμοί προσδιορίζονται ως first choice brand έχει θετικό αντίκτυπο στη προσέλκυση και διατήρηση των ταλέντων και γενικότερα στο ευρύτερο πλαίσιο του employer branding.

2.14 Εικόνα Εργοδότη (Employer Image)

Οι Cable και Turban (2001) χαρακτηρίζουν την εικόνα του εργοδότη ως το περιεχόμενο των πεποιθήσεων των ατόμων που βρίσκονται στα πλαίσια αναζήτησης εργασίας ή έχουν κάνει ήδη αίτηση σε μια συγκεκριμένη θέση εργασίας. Σύμφωνα με τους Knox και Freeman (2006) η εικόνα του εργοδότη σηματοδοτεί την εικόνα που παρουσιάζει ένας οργανισμός αποκλειστικά για τον ρόλο του ως εργοδότη. Τέλος, οι Collins και Stevens (2002) ορίζουν την εικόνα του εργοδότη ως τη στάση και τα αντιληπτά χαρακτηριστικά μιας θέσης εργασίας ή του οργανισμού που έχουν οι δυνητικοί υποψήφιοι.

Η εικόνα του εργοδότη έχει άμεση συσχέτιση με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει ο οργανισμός και περιλαμβάνει δύο χαρακτηριστικά τα οποία είναι τα οργανικά που περιγράφουν τους εργοδότες σε σχέση με τα ρεαλιστικά και αντικειμενικά στοιχεία που κατέχουν και τα συμβολικά που περιγράφουν τους εργοδότες σε σχέση με τα υποκειμενικά και μη απτά χαρακτηριστικά και σχετίζονται με την διαμόρφωση του χαρακτήρα (Lievens and Highhouse, 2003).

Ο Priyadarshi (2011) κατόπιν ανάλυσης των στοιχείων που εξετάστηκαν από τους Knox και Freeman (2006) κατέληξαν σε τέσσερις διαστάσεις της εικόνας του εργοδότη.

1. Οργανωσιακό Περιβάλλον, το οποίο σχετίζεται με την λήψη πρωτοβουλιών, την επιλογή και πρόσληψη ατόμων με κοινά χαρακτηριστικά, την ισχύ στην αγορά, την δυνατότητα αλλαγής εργασίας ή ρόλου, την επένδυση σε προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης, το αξιοκρατικό σύστημα και το ενδιαφέρον για τους εργαζομένους.
2. Οργανωσιακή Φήμη και Ευελιξία, η οποία σχετίζεται με την έκταση και το μέγεθος του οργανισμού, το γόητρο το εργοδότη, την δημιουργικότητα και του μη στρεσογόνου εργασιακού περιβάλλοντος.
3. Ποικιλία στην Εργασία, η οποία σχετίζεται με την εφαρμογή ποικίλων μεθόδων εργασίας, την ποικιλομορφία και διαφορετικότητα των συναδέλφων, την ευελιξία στο ωράριο εργασίας και την αξιοποίηση των δεξιοτήτων των εργαζομένων.
4. Αποζημίωση και Σταδιοδρομία, τα οποία σχετίζονται με το ελκυστικό πακέτο αποδοχών και τις ευκαιρίες εξέλιξης και σταδιοδρομίας.

Οι Lievens και Slaughter (2016) υποστηρίζουν ότι η εικόνα του εργοδότη έχει άμεση συσχέτιση με την μάρκα εργοδότη (employer branding) και επηρεάζει την διαδικασία

λήψης απόφασης σε έναν υποψήφιο ο οποίος έχει αιτηθεί σε μια θέση εργασίας. Επιπλέον, επηρεάζει τα στάδια πριν και μετά την πρόσληψη καθώς και τη διαφοροποίηση του οργανισμού μέσα από τα βασικά χαρακτηριστικά του. Τέλος, η εικόνα του εργοδότη έχει αντίκτυπο και στη συναισθηματική σύνδεση της μάρκας του εργοδότη με τους υποψήφιους αιτούντες καθώς και στην ανάπτυξη καλύτερης οργανωσιακής απόδοσης. Οι ίδιοι αναφέρουν ότι η δημιουργία της εικόνας του εργοδότη προέρχεται από την οπτικοποίηση των βιωμάτων των ανθρώπων που αλληλοεπιδρούν με έναν οργανισμό και γενικά από τις απόψεις που έχουν ακούσει για αυτόν. Υπάρχουν τρεις παράγοντες που συμβάλλουν στην δημιουργία της εικόνας μάρκας του εργοδότη. Ο πρώτος παράγοντας σχετίζεται με τις ενέργειες που λαμβάνει ο οργανισμός καθώς και τα συμβολικά χαρακτηριστικά του. Ο δεύτερος παράγοντας αφορά τις πληροφορίες για τον οργανισμό οι οποίες προέρχονται τόσο από τον ίδιο όσο και από την διαδικτυακή του σελίδα και τις διαφημίσεις. Ο τρίτος παράγοντας σχετίζεται με πληροφορίες για τον οργανισμό οι οποίες προέρχονται από εξωτερικές πηγές (Lievens and Slaughter, 2016).

Η εικόνα του εργοδότη επηρεάζει την γνώμη των δυνητικών υποψηφίων σχετικά με το πόσο καλά ταιριάζουν με τη θέση εργασίας για την οποία κάνουν αίτηση (Harold and Nolan, 2009). Τέλος, η εικόνα του εργοδότη έχει αντίκτυπο στην διαδικασία προσέλκυσης διότι οι πληροφορίες της εικόνας εργοδότη που παρουσιάζονται από τον οργανισμό επηρεάζουν τόσο την ποσότητα όσο και την ποιότητα των δυνητικών εργαζομένων που εκδηλώνουν το ενδιαφέρον τους για μια θέση εργασίας (Kristof-Brown et al., 2005). Με βάση την παραπάνω βιβλιογραφία καταλήγουμε στις τελευταίες παρακάτω υποθέσεις:

Υπόθεση 9: Η μάρκα του εργοδότη (employer branding) επηρεάζει θετικά την εικόνα του εργοδότη (employer image).

Υπόθεση 10: Η εικόνα του εργοδότη (employer image) επηρεάζει θετικά την προσέλκυση εργαζομένων (employer attraction).

2.15 Τεχνικές Employer Branding

Ο Vatsa (2016) αναφέρει κάποιες σημαντικές τεχνικές και παραδείγματα πρακτικών employer branding που μπορούν να εφαρμόσουν οι οργανισμοί με σκοπό την ενίσχυση της εξωτερικής και εσωτερικής εικόνας τους. Ο ίδιος ορίζει την εσωτερική επωνυμία ως την προώθηση των αξιών του οργανισμού στους υφιστάμενους εργαζόμενους μέσω

συγκεκριμένων πρακτικών και στρατηγικών ενεργειών. Παρακάτω, παρουσιάζονται μερικές πρακτικές για την ενίσχυση της εσωτερικής επωνυμίας τις οποίες μπορούν να υιοθετήσουν οι οργανισμοί:

- Εσωτερική Επικοινωνία: ενημερωτικά δελτία προσωπικού, συναντήσεις αφομοίωσης προσωπικού, παραδείγματα που καθορίζονται από την διοίκηση, επίδειξη μάρκας μέσω βίντεο, αφήγηση εμπειριών των εργαζομένων.
- Εκπαιδευτική Υποστήριξη: εκπαίδευση των εργαζομένων αναφορικά με το εμπορικό σήμα, brand workshops, προγράμματα ευαισθητοποίησης πελατών, πλατφόρμες ηλεκτρονικής μάθησης (e-learning), αξίες εμπορικού σήματος ενσωματωμένες σε όλο το εκπαιδευτικό υλικό, βίντεο από εμπειρίες πελατών.
- Πρακτικές Ηγεσίας: προγράμματα ανάπτυξης της διαχείρισης, ενεργή παρουσία των ανώτερων στελεχών σε όλο το φάσμα της εταιρείας, αξιολογήσεις απόδοσης με εποικοδομητικό feedback.
- Ανταμοιβές και Αναγνώριση: προγράμματα αναγνώριση εργαζομένων, ανατροφοδότηση εργαζομένων από συναδέλφους, συνεργάτες και πελάτες.
- Πρακτικές Πρόσληψης: δημιουργία εσωτερικών δεξιοτήτων για να εξασφαλιστεί ότι η υπόσχεση της μάρκας μπορεί να εφαρμοστεί.
- Παράγοντες Βιωσιμότητας: επαναλαμβανόμενη εσωτερική επικοινωνία, focus groups με υπαλλήλους που επικεντρώνονται στους πελάτες με σκοπό την αύξηση της δέσμευσης και της εντόπισης κενών και ελλείψεων, λήψη σχολίων πελατών.

Από την άλλη μεριά, οι ενέργειες της εξωτερικής επωνυμίας αφορούν την προσπάθεια προσέλκυσης νέων εργαζομένων στον οργανισμό. Η προώθηση και επικοινωνία των αξιών του οργανισμού αποτελεί κομβικό σημείο για την προσέλκυση δυνητικών υποψηφίων και αυτό θα μπορούσε να υλοποιηθεί μέσα από την ιστοσελίδα του οργανισμού σε μια κατηγορία που αφορά την καριέρα και σταδιοδρομία μέσα στον οργανισμό, την κυκλοφορία εταιρικών ενημερωτικών δελτίων, την συμμετοχή ή χορηγία βιομηχανικών διασκέψεων και την κατάλληλη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Συνοψίζοντας, για την επίτευξη μιας επιτυχημένης εξωτερικής προσπάθειας επωνυμίας απαιτείται μια ορθή εσωτερική επωνυμία. Τόσο οι εξωτερικές όσο και εσωτερικές προσπάθειες επωνυμίας πρέπει να ευθυγραμμιστούν με σκοπό να επικοινωνούν ένα άρτιο μήνυμα employer branding (Clair, 2016; Vatsa, 2016).

Το πρώτο σημείο επαφής μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου είναι η ενημέρωση και η παροχή πληροφοριών σχετικά με το περιεχόμενο της θέσης εργασίας και του

οργανισμού. Ο υποψήφιος θα πρέπει να είναι γνώστης των θετικών και αρνητικών πεδίων της εργασίας που πρόκειται να αναλάβει (O’Neill et al., 2001). Η εφαρμογή αυτής της τακτικής έχει ως αποτέλεσμα την συνολική εικόνα της ανάγκης για εκπαίδευση και την μείωση του ρυθμού των αποχωρήσεων αποκλείοντας τους υποψηφίους που δεν επιθυμούν και δεν ταιριάζουν στη εκάστοτε θέση εργασίας (Backhaus and Tikoo, 2004). Το ποσοστό προσέλκυσης υποψηφίων αυξάνεται όταν παρουσιάζονται ρεαλιστικές περιγραφές σε σχέση με ένα παραδοσιακό μήνυμα πρόσληψης με αποτέλεσμα την αποφυγή μη ρεαλιστικών προσδοκιών μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη. Η δημιουργία μιας καλά σχεδιασμένης προεπισκόπησης εργασίας ενισχύει το employer branding του οργανισμού (Coleman and Irving, 1997).

Μια επιπλέον πρακτική στο ευρύτερο πλαίσιο της επωνυμίας του εργοδότη είναι η οργανωσιακή στήριξη η οποία σχετίζεται με την υποστήριξη των εργαζομένων από την πλευρά του εργοδότη, δηλαδή όταν ο οργανισμός ενδιαφέρεται για την ευημερία τους. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ο οργανισμός ενδιαφέρεται και ανησυχεί για αυτούς καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια και έχουν υψηλότερη απόδοση και επομένως μειώνεται το ποσοστό αποχωρήσεων (Eisenberger et al., 1997).

Επιπλέον, το οργανωσιακό κύρος αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την ενίσχυση του employer branding και είναι αποτέλεσμα πολλών πηγών πληροφόρησης όπως είναι οι απόψεις των εργαζομένων, οι συζητήσεις από στόμα σε στόμα, οι δημόσιες σχέσεις και η εξωτερική πληροφόρηση (Smidts et al., 2001). Οι θετικές απόψεις των υποψηφίων για το κύρος του οργανισμού έχει μεγάλο αντίκτυπο στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην αίσθηση χαράς κατά την διάρκεια της εργασίας κ.α. (Backhaus and Tikoo, 2004). Αντίθετα, η οι αρνητικές απόψεις των εργαζομένων για την εικόνα του οργανισμού μπορεί να επιφέρει δυσαρέσκεια, μείωση της απόδοσης και πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό σε σύντομο χρονικό διάστημα. Το employer branding ενισχύεται όταν ο οργανισμός έχει καλή φήμη διότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται υπερήφανοι που εργάζονται στο συγκεκριμένο οργανισμό (Edwards, 2010).

Ένα ακόμη χαρακτηριστικό ενός επιτυχημένου employer branding αποτελεί η ηγεσία η οποία έχει κεντρική σημασία για τον οργανισμό για την ανάπτυξη της εταιρικής φήμης. Οι ενέργειες των ηγετών είναι αυτές που συμβάλλουν στη δημιουργία μιας καλής φήμης και επομένως στην προσέλκυση των ταλέντων. Οι εργαζόμενοι προτιμούν να εργαστούν σε οργανισμούς με έμπιστους, συνεπείς, με όραμα και προσανατολισμένους στο αποτέλεσμα ηγέτες (Davies and Chun, 2009).

Τέλος, το ψυχολογικό συμβόλαιο παίζει σημαντικό ρόλο στην βελτίωση του employer branding διότι οι αντιλήψεις των ατόμων για την εταιρεία εξελίσσονται σε ψυχολογικές συμβάσεις (DeIcampo, 2007). Οι αντιλήψεις αυτές είναι οι προσωπικές προσδοκίες και κρυφές υποσχέσεις, δηλαδή αυτό που προσδοκούν οι εργαζόμενοι από τον οργανισμό να και τι τελικά θα παραδοθεί στην πραγματικότητα (Rousseau, 1995). Σύμφωνα με τον Blau (1964) και την θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, το ψυχολογικό συμβόλαιο περιλαμβάνει τις άγραφες πεποιθήσεις τόσο του εργαζόμενου όσο και του εργοδότη για το τι πρέπει να προσφέρει ο καθένας και τι είναι υποχρεωμένος να προσφέρει στην ανταλλακτική σχέση που υπάρχει μεταξύ τους (Rousseau, 1995). Σύμφωνα με τους Miles και Mangold (2004), όταν το ψυχολογικό πλαίσιο εκπληρώνεται τότε υπάρχει αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων ενώ όταν υπάρχει παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου τότε υπάρχουν αρνητικές επιπτώσεις όπως μείωση της απόδοσης, παραγωγικότητας και της εμπιστοσύνης, αρνητική συμπεριφορά, συναισθηματική εξάντληση, δυσαρέσκεια και πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό (Rousseau, 1995).

2.16 Employer Branding και Social Media

Στην σημερινή εποχή, οι υποψήφιοι που βρίσκονται στα πλαίσια αναζήτησης εργασίας αντλούν στοιχεία και πληροφορίες για τους μελλοντικούς εργοδότες τους από διάφορες πηγές όπως είναι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media). Οι νέες γενιές λόγω της ραγδαίας αύξησης της τεχνολογίας είναι πολύ εξοικειωμένες με την χρήση των social media και τα χρησιμοποιούν σε καθημερινή βάση. Το διαδίκτυο αποτελεί την πιο δημοφιλή πηγή πληροφόρησης των ατόμων που αναζητούν εργασία και με αυτόν τον τρόπο δίνεται η ευκαιρία στους οργανισμούς να αξιοποιήσουν και να προωθήσουν την εικόνα τους μέσω του διαδικτύου και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης καθώς και να προσελκύσουν ικανούς υπαλλήλους αναπτύσσοντας μια ισχυρή και ελκυστική εταιρική εικόνα (Mičík and Mičudová, 2018).

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media) χρησιμοποιούνται τόσο για την προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών ενός οργανισμού όσο και για την δημιουργία ενός ισχυρού employer branding καθώς συμβάλλουν ενεργά στη στελέχωση ταλαντούχων ατόμων, στην οικοδόμηση μιας ισχυρής εταιρικής εικόνας και στην δημιουργία θετικών αντιλήψεων και εντυπώσεων προς όλους τους ενδιαφερόμενους του οργανισμού. Οι εταιρείες χρησιμοποιούν τα social media για να μοιραστούν πληροφορίες σχετικά με την κουλτούρα και τις αξίες τους, την δημοσίευση νέων θέσεων εργασίας και εικόνες

ανταμοιβής και αναγνώρισης των εργαζομένων τους με σκοπό να παρακινήσουν δυνητικούς υποψηφίους να αιτηθούν στις ανοιχτές θέσεις εργασίας αλλά και να διατηρήσουν το υφιστάμενο προσωπικό (Kumar and Kumar, 2016).

Η ενεργή παρουσία των οργανισμών στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης όπως το Facebook, LinkedIn, Youtube, Twitter ενισχύει την ελκυστικότητα τους και τους διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές με σκοπό να καταφέρουν να προσελκύσουν, να αναπτύξουν και να διατηρήσουν ικανούς εργαζομένους. Τα social media παρέχουν πολλά πλεονεκτήματα στις εταιρείες καθώς οι πληροφορίες μεταδίδονται γρήγορα και εύκολα στοχεύοντας στο επιθυμητό κοινό με το οποίο υπάρχει η δυνατότητα άμεσης αλληλεπίδρασης και επικοινωνίας μαζί του. Η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης είναι ένας οικονομικός τρόπος για να προωθήσει η επιχείρηση την εικόνα της και να προσελκύσει νέα talέντα. Η τακτική που πρέπει να ακολουθήσει ένας οργανισμός είναι η συνεχή λειτουργία και χρήση των social media, δηλαδή συχνές ενημερώσεις και δημοσιεύσεις με ενδιαφέρον περιεχόμενο που προσεγγίζει την προσοχή ώστε να παραμένει το κοινό πάντα ενημερωμένο για τις νέες εξελίξεις του οργανισμού (Kumar and Kumar, 2016).

Συμπερασματικά, η χρήση και παρουσία των οργανισμών στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αποτελεί έναν πολύ αποτελεσματικό τρόπο για την επικοινωνία και προώθηση του brand μιας εταιρείας καθώς και για την στρατηγική διαχείριση ταλέντων (talent management). Οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιούν ολοένα και περισσότερο τα social media για να αναζητήσουν και να προσελκύσουν υποψηφίους καθώς παρέχουν μια διαδραστική αλληλεπίδραση και διάλογο σε πραγματικό χρόνο με σύντομους χρόνους απάντησης (Kent, 2010).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Σκοπός της έρευνας

Ο σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση του ρόλου του Employer Branding στην προσέλκυση και διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων. Η διερεύνηση αυτή έγινε με την βοήθεια ποσοτικής έρευνας και εξέτασε τις παρακάτω ερευνητικές υποθέσεις όπως αναλύθηκαν στο θεωρητικό μέρος της παρούσας έρευνας:

Υ1: Προβλήματα στην εξισορρόπηση επαγγελματικής-προσωπικής ζωής (work-life balance) αναμένεται να επηρεάσουν αρνητικά την μάρκα του εργοδότη (employer branding).

Υ2: Η εταιρική κοινωνική ευθύνη (corporate social responsibility) επηρεάζει θετικά την μάρκα εργοδότη (employer branding).

Υ3: Το περιβάλλον εργασίας (work environment) επηρεάζει θετικά την μάρκα του εργοδότη (employer branding).

Υ4: Η εκπαίδευση και ανάπτυξη (training & development) επηρεάζει θετικά την μάρκα του εργοδότη (employer branding).

Υ5: Η μάρκα του εργοδότη (employer branding) επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction).

Υ6: Η εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction) επηρεάζει θετικά την διατήρηση των εργαζομένων (employee retention).

Υ7: Η μάρκα του εργοδότη (employer branding) επηρεάζει θετικά την διατήρηση των εργαζομένων (employee retention).

Υ8: Η μάρκα του εργοδότη (employer branding) επηρεάζει θετικά την προσέλκυση εργαζομένων (employer attraction).

Υ9: Η μάρκα του εργοδότη (employer branding) επηρεάζει θετικά την εικόνα του εργοδότη (employer image).

Υ10: Η εικόνα του εργοδότη (employer image) επηρεάζει θετικά την προσέλκυση εργαζομένων (employer attraction).

3.2 Συλλογή Δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με την βοήθεια της δειγματοληψίας ευκολίας με σκοπό την συγκέντρωση του μεγαλύτερου δυνατού αριθμού απαντήσεων. Η συλλογή πραγματοποιήθηκε ηλεκτρονικά με την βοήθεια των google forms και απευθυνόταν σε υπαλλήλους εταιρειών. Η διάρκεια της συλλογής των δεδομένων ήταν

3 μήνες και περιλάμβανε το διάστημα μεταξύ του Οκτωβρίου 2021 έως και του Δεκεμβρίου του 2021. Το τελικό δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 112 εργαζόμενοι των οποίων τα δημογραφικά χαρακτηριστικά περιγράφονται στην συνέχεια του κεφαλαίου.

3.3 Ηθικά διλήμματα

Η έρευνα ικανοποίησε όλες τις ηθικές προϋποθέσεις κατά την συλλογή των δεδομένων. Πιο συγκεκριμένα, πριν την έναρξη της συλλογής των δεδομένων αποστάλθηκε ενημερωτικό μήνυμα στους υποψήφιους συμμετέχοντες για την έρευνα και τον σκοπό της. Επίσης, οι υποψήφιοι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν ότι η συμμετοχή τους είναι ανώνυμη, εθελοντική και ότι μπορούν να αποχωρήσουν από αυτή οποιαδήποτε στιγμή χωρίς να χρειαστεί να δώσουν περαιτέρω διευκρινήσεις. Τέλος, κατά την διεξαγωγή της έρευνας δεν έγινε καταγραφή ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων ή δεδομένων που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην ταυτοποίηση τους.

3.4 Εργαλείο συλλογής δεδομένων

Το εργαλείο συλλογής των δεδομένων ήταν το ερωτηματολόγιο το οποίο παρουσιάζεται στο παράρτημα της εργασίας και διανεμήθηκε σε ηλεκτρονική μορφή με την βοήθεια των google forms. Το ερωτηματολόγιο κατασκευάστηκε ώστε να απαντά στις ερευνητικές υποθέσεις και τα ερωτήματα με την βοήθεια εργαλείων παρόμοιων προηγούμενων ερευνών (Broek, 2015; Τσέτσιλα, 2021). Αποτελείται από 9 ενότητες, κάθε μια από τις οποίες επιτρέπει την σύνθεση των εξεταζόμενων διαστάσεων και περιλαμβάνουν ερωτήσεις που βαθμολογούνται με την βοήθεια μιας 5βαθμης κλίμακας Likert (1=Διαφωνώ απόλυτα ... 5 =Συμφωνώ απόλυτα). Οι διαστάσεις αυτές είναι οι εξής:

1. **Εξισορρόπηση Επαγγελματικής-Προσωπικής ζωής (Work Life Balance):** Η διάσταση αυτή εξετάζει τα προβλήματα στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και περιλαμβάνει 10 σχετικές ερωτήσεις. Υψηλότερη μέση βαθμολογία δείχνει μεγαλύτερη απασχόληση με την εργασία σε βάρος της προσωπικής ζωής. Η μέτρηση της διάστασης της εξισορρόπησης επαγγελματικής-προσωπικής ζωής (work-life balance) πραγματοποιήθηκε με την χρήση της κλίμακας των Bond and Dex (2005). Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν βρίσκονται στο παράρτημα I (σελ. 69).
2. **Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (Training and Development):** Η διάσταση αυτή εξετάζει τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων και περιλαμβάνει 5 ερωτήσεις. Υψηλότερη μέση βαθμολογία δείχνει ένα περιβάλλον

- με περισσότερες ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων. Η μέτρηση της διάστασης εκπαίδευση και ανάπτυξη (training and development) πραγματοποιήθηκε με την χρήση της κλίμακας των Rogg et al. (2001). Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν βρίσκονται στο παράρτημα I (σελ. 70).
3. **Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Corporate Social Responsibility):** Η διάσταση αυτή αξιολογεί την εταιρική κοινωνική ευθύνη της εταιρείας που εργάζονται οι συμμετέχοντες στην έρευνα και περιλαμβάνει 9 ερωτήσεις. Υψηλότερη μέση βαθμολογία σημαίνει μεγαλύτερη εταιρική κοινωνική ευθύνη. Η μέτρηση της διάστασης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (CSR) πραγματοποιήθηκε με την χρήση της κλίμακας των Boğan και Dedeoğlu (2019). Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν βρίσκονται στο παράρτημα I (σελ. 70-71).
 4. **Εργασιακό Περιβάλλον (Work Environment):** Η διάσταση αυτή εξετάζει το εργασιακό περιβάλλον των εταιρειών που εργάζονται οι συμμετέχοντες στη έρευνα και περιλαμβάνει 10 ερωτήσεις. Υψηλότερη μέση βαθμολογία δείχνει πιο ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον. Για την εξαγωγή αυτής της διάστασης έγινε αντιστροφή της 10^{ης} ερώτησης «Εάν έβλεπα μια ελκυστική προσφορά σε μια άλλη εταιρεία θα αποχωρούσα». Η μέτρηση της διάστασης του εργασιακού περιβάλλοντος (work environment) πραγματοποιήθηκε με την χρήση της κλίμακας των Baumann et al. (2007). Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν βρίσκονται στο παράρτημα I (σελ. 71-72).
 5. **Διατήρηση Εργαζομένων (Employee Retention):** Η διάσταση αυτή εξετάζει την διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων με την προώθηση ενός θετικού εργασιακού κλίματος, την παροχή ανταγωνιστικών αμοιβών και παροχών και την εξισορρόπηση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και περιλαμβάνει 16 ερωτήσεις. Υψηλότερη μέση βαθμολογία δείχνει μεγαλύτερη προσπάθεια της εταιρείας για την διατήρηση των εργαζομένων της. Η μέτρηση της διάστασης της διατήρησης εργαζομένων (employee retention) πραγματοποιήθηκε με την χρήση της κλίμακας των Mitchell et al. (2001). Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν βρίσκονται στο παράρτημα I (σελ. 72-73).
 6. **Προσέλκυση Εργαζομένων (Employer Attraction):** Η διάσταση αυτή εξετάζει με την βοήθεια 8 ερωτήσεων το πόσο ελκυστική είναι η εταιρεία προς τον εργαζόμενο. Υψηλότερη μέση βαθμολογία δείχνει ένα πιο ελκυστικό εργασιακό περιβάλλον που συνιστά την προσέλκυση εργαζομένων. Η μέτρηση της διάστασης της προσέλκυσης εργαζομένων (employer attraction)

πραγματοποιήθηκε με την χρήση της κλίμακας των Broek (2015). Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν βρίσκονται στο παράρτημα I (σελ. 73).

7. **Εργασιακή Ικανοποίηση (Job Satisfaction):** Η διάσταση αυτή περιλαμβάνει 10 ερωτήσεις και εξετάζει την εργασιακή ικανοποίηση των συμμετεχόντων στην έρευνα. Υψηλότερη μέση βαθμολογία δείχνει και μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση των συμμετεχόντων στην έρευνα. Η μέτρηση της διάστασης της εργασιακής ικανοποίησης (job satisfaction) πραγματοποιήθηκε με την χρήση της κλίμακας των Van Saane et al. (2003). Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν βρίσκονται στο παράρτημα I (σελ. 73-74).
8. **Εικόνα Εργοδότη (Employer Image):** Η διάσταση αυτή περιλαμβάνει 6 ερωτήσεις και αξιολογεί την εικόνα της επιχείρησης στην οποία εργάζονται οι συμμετέχοντες στην έρευνα. Υψηλότερη μέση βαθμολογία σημαίνει θετική εικόνα της εταιρείας. Η μέτρηση της διάστασης της εικόνας εργοδότη (employer image) πραγματοποιήθηκε με την χρήση της κλίμακας των Broek (2015). Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν βρίσκονται στο παράρτημα I (σελ. 74-75).
9. **Μάρκα Εργοδότη (Employer Branding):** Η τελευταία εξεταζόμενη διάσταση αξιολογεί την αναγνωρισιμότητα, την εικόνα της εταιρείας και του brand της γενικότερα με την βοήθεια 9 ερωτήσεων. Υψηλότερη μέση βαθμολογία σημαίνει θετική αντίληψη της επωνυμίας και του brand από τους συμμετέχοντες. Η μέτρηση της διάστασης της μάρκας εργοδότη (employer branding) πραγματοποιήθηκε με την χρήση της κλίμακας των Tüzüner and Yüksel (2009). Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν βρίσκονται στο παράρτημα I (σελ. 75).

Στην τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου γίνεται καταγραφή των δημογραφικών στοιχείων των συμμετεχόντων στην έρευνα. Τα στοιχεία που καταγράφηκαν είναι το φύλο, η ηλικία, το εκπαιδευτικό επίπεδο, το καθεστώς εργασίας, τα έτη συνολικής προϋπηρεσίας και τα έτη προϋπηρεσίας στην συγκεκριμένη εταιρεία που εργάζονται, κατά την διάρκεια της έρευνας. Η εξέταση της αξιοπιστίας του ερευνητικού εργαλείου έγινε με την βοήθεια του συντελεστή Alpha του Cronbach τόσο ανά διάσταση όσο και συνολικά. Τα αποτελέσματα αυτής της εξέτασης παρουσιάζονται στον πίνακα 2 και έδειξαν ότι το ερωτηματολόγιο είναι υψηλά αξιόπιστο καθώς οι όλοι οι συντελεστές ήταν μεγαλύτεροι της κριτικής τιμής 0,7 που φανερώνει ένα αξιόπιστο ερωτηματολόγιο.

Πίνακας 2. Αποτελέσματα εξέτασης αξιοπιστίας

	Cronbach's Alpha	N of Items
1. Work Life Balance	0,874	10
2. Training and Development	0,897	5
3. Corporate Social Responsibility	0,927	9
4. Work Environment	0,854	10
5. Employer retention	0,929	16
6. Employer attraction	0,881	8
7. Job Satisfaction	0,887	10
8. Employer Image	0,749	6
9. Employer Branding	0,871	9
Ερωτηματολόγιο	0,965	83

3.5 Περιγραφή δείγματος

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 3 το 55,4% (N=62) των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι άνδρες. Η ηλικιακή κατηγορία με το μεγαλύτερο ποσοτό εμφάνισης είναι μεταξύ 18 και 32 ετών (N=72, N%=64,3%) και στην συνέχεια μεταξύ 33 και 44 ετών (N=33, N%=29,5%) και μεταξύ 45 και 56 ετών (N=7, N%=6,3%). Πάρομοια ποσοστά εμφάνισης παρατηρήθηκαν μεταξύ των κατόχων μεταπτυχιακού (N=53, N%=47,3%) και κατόχων πτυχίου τριτοβάθμιας σχολής ΑΕΙ ή ΤΕΙ (N=52, N%=46,4%). Διδακτορικό δίπλωμα είχε το 3,6% (N=4) και 2,7% (N=3) των συμμετεχόντων απαντησε ότι είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Τα έτη συνολικής εργασιακής προϋπηρεσίας με το μεγαλύτερο ποσοστό εμφάνισης ήταν μεταξύ 4 και 10 ετών (N=43, N%=38,4%) και στην συνέχεια έως και 3 έτη (N=37, N%=33%), μεταξύ 11 και 19 ετών (N=24, N%=21,4%) και περισσότερο από 20 έτη (N=8, N%=7,1%). Τέλος, λιγότερο από ένα έτος προϋπηρεσίας στην συγκεκριμένη εταιρεία είχε το 41,1% (N=46) των συμμετεχόντων, από 1 έως και 5 το 40,2% (N=45), από 6 έως και 9 το 8% (N=9) και περισσότερο από 10 το 10,7% (N=12).

Πίνακας 3. Δημογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων στην έρευνα

		N	N%
Φύλο	Άνδρας	62	55,4%
	Γυναίκα	50	44,6%
Ηλικία	18-32	72	64,3%
	33-44	33	29,5%
	45-56	7	6,3%
Εκπαιδευτικό επίπεδο	Γυμνάσιο/Λύκειο	3	2,7%
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	52	46,4%
	Μεταπτυχιακό	53	47,3%
	Διδακτορικό	4	3,6%
Καθεστώς εργασίας	Μόνιμος	83	74,1%
	Συμβασιούχος	23	20,5%
	Εκπαιδευόμενος	4	3,6%
	Άλλο	2	1,8%
Έτη συνολικής προϋπηρεσίας	0-3	37	33,0%
	4-10	43	38,4%
	11-19	24	21,4%
	20+	8	7,1%
Έτη προϋπηρεσίας στην συγκεκριμένη εταιρεία	<1	46	41,1%
	1-5	45	40,2%
	6-9	9	8,0%
	10+	12	10,7%

3.6 Μέθοδοι Ανάλυσης

Μετά την συγκέντρωση των στοιχείων με τη χρήση των ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων, πραγματοποιήθηκε η καταχώρηση και κωδικοποίηση τους στο στατιστικό πακέτο SPSS V21. Για την κατασκευή του μοντέλου χρησιμοποιήθηκε το SmartPLS το οποίο είναι ένα λογισμικό με γραφικό περιβάλλον εργασίας που βοηθά στη γραφική απεικόνιση του μοντέλου και στην μελέτη των σχέσεων μεταξύ των παραγόντων. Το μοντέλο κατασκευάστηκε με βάση την έρευνα των Tanwar και Prasad (2016) και Backhaus και Tikoo (2004) όπως παρουσιάζονται στο γράφημα 1 (σελ.8) και στο γράφημα 4 (σελ. 28) αντίστοιχα. Για την ακρίβεια, η κατασκευή του μοντέλου είναι

έναν συνδυασμό των προαναφερόμενων ερευνητών καθώς από την έρευνα των Tanwar και Prasad (2016) χρησιμοποιήθηκαν οι τέσσερες διαστάσεις της μάρκας του εργοδότη (εξισορρόπηση επαγγελματικής-προσωπικής ζωής, εταιρική κοινωνική ευθύνη, περιβάλλον εργασίας, εκπαίδευση & ανάπτυξη) καθώς και η εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction) και τέλος η διατήρηση εργαζομένων (employee retention). Αντίστοιχα, από την έρευνα των Backhaus και Tikoo (2004) χρησιμοποιήθηκαν οι μεταβλητές, εικόνα του εργοδότη (employer image) και η προσέλκυση εργαζομένων (employer attraction). Στο μοντέλο εξετάζονται όλες οι προαναφερόμενες αιτιώδεις σχέσεις και μεταβλητές καθώς και η σχέση μεταξύ της μάρκας του εργοδότη (employer branding) με την προσέλκυση (employer attraction) και διατήρηση εργαζομένων (employee retention). Η στάθμη σημαντικότητας όλων των αναλύσεων ήταν 5% ή $p\text{-level} = 0.05$.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ

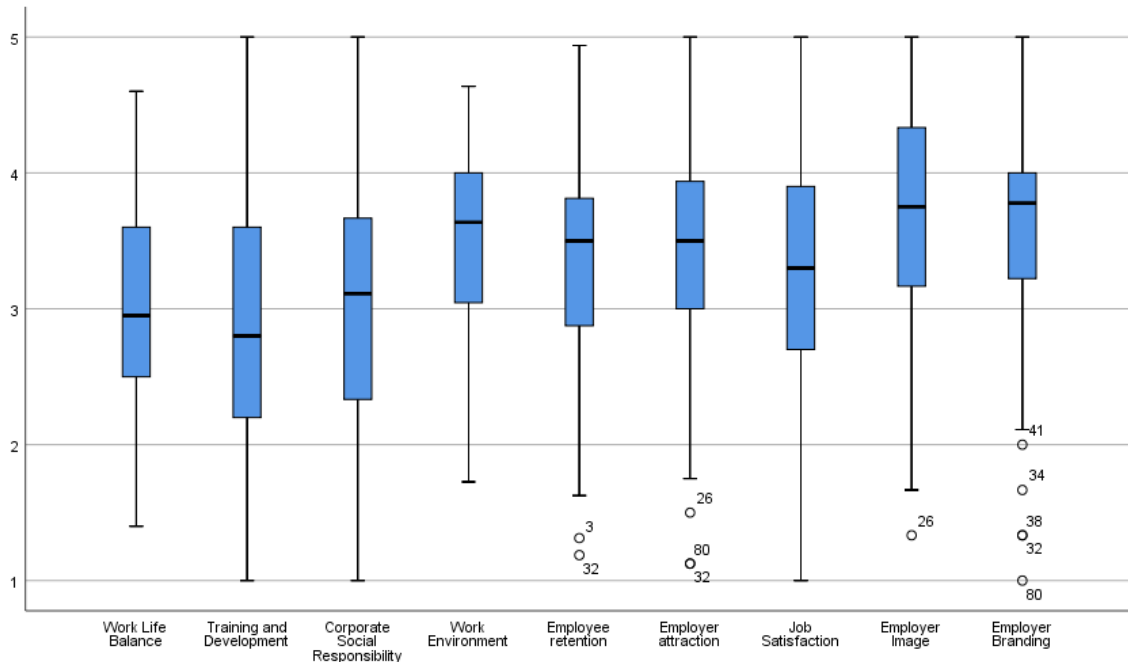
4.1 Περιγραφή των διαστάσεων

Το πρώτο μέρος της παρουσίασης των αποτελεσμάτων αφορούσε την περιγραφή των διαστάσεων με την βοήθεια των μέτρων θέσης και διασποράς τους. Στον πίνακα 4 παρουσιάζονται αυτά τα μέτρα τα οποία έδειξαν ότι η εικόνα του εργοδότη παρουσίασε την υψηλότερη μέση βαθμολογία (Employer Image: MT=3,64, TA=0,809) και ακολουθούν η μάρκα του εργοδότη (Employer Branding: MT=3,6, TA=0,744), το εργασιακό περιβάλλον (Work Environment: MT=3,55, TA=0,678), η ελκυστικότητα του εργοδότη (Employer attraction: MT=3,42, TA=0,792), η διατήρηση του προσωπικού (Employee retention: MT=3,31, TA=0,746) και η εργασιακή ικανοποίηση (Job Satisfaction: MT=3,25, TA=0,805). Η εταιρική κοινωνική ευθύνη είχε μέση βαθμολογία κοντά στην τιμή 3 όπου παρουσιάζει μια ουδέτερη άποψη (Corporate Social Responsibility: MT=3,04, TA=0,919) και παρόμοια η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής-προσωπικής ζωής (Work Life Balance: MT=2,99, TA=0,782). Επίσης, μια μικρή διαφωνία διαπιστώθηκε σχετικά με τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης (Training and Development: MT=2,86, TA=0,972). Τέλος, από το θηκόγραμμα του γραφήματος 6 διαπιστώθηκε ότι οι διαστάσεις Employee Retention, Employer Attraction, Employer Image και Employer Branding παρουσίασαν μικρό αριθμό ακραίων τιμών ο οποίος δεν επηρεάζει την ακρίβεια των μετρήσεων καθώς ήταν μικρότερος του 5% του συνολικού δείγματος ($N \approx 6$).

Πίνακας 4. Μέτρα θέσης και διασποράς των παραγόμενων διαστάσεων

	MT	Διάμεσος	TA	Εύρος	Ελ. Τιμή	Μέγ. Τιμή
Work Life Balance	2,99	2,95	0,782	3,20	1,40	4,60
Training and Development	2,86	2,80	0,972	4,00	1,00	5,00
Corporate Social Responsibility	3,04	3,11	0,919	4,00	1,00	5,00
Work Environment	3,55	3,63	0,678	2,91	1,73	4,64
Employee retention	3,31	3,50	0,746	3,75	1,19	4,94
Employer attraction	3,42	3,50	0,792	3,88	1,13	5,00

Job Satisfaction	3,25	3,30	0,805	4,00	1,00	5,00
Employer Image	3,64	3,75	0,809	3,67	1,33	5,00
Employer Branding	3,60	3,78	0,744	4,00	1,00	5,00

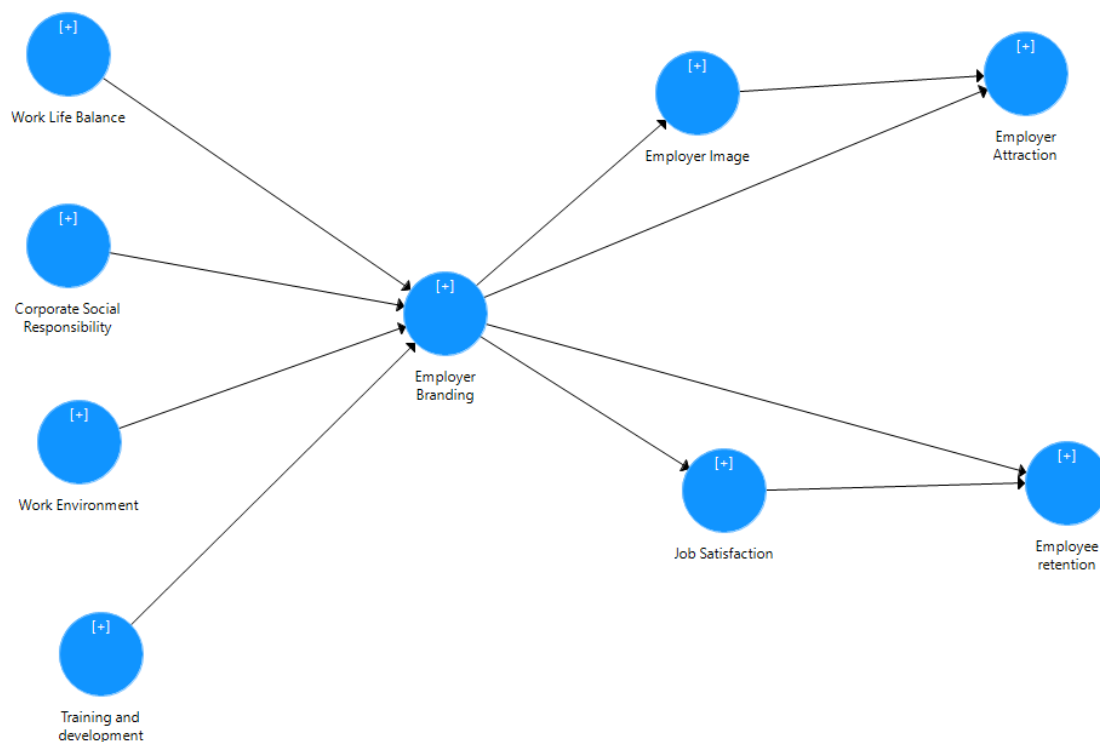


Γράφημα 6. Θηκογράμματα των διαστάσεων

Προτεινόμενο Μοντέλο

Το προτεινόμενο μοντέλο περιγράφεται γραφικά στο γράφημα 7 και βασίζεται στις έρευνες των Tanwar και Prasad (2016) και Backhaus και Tikoo (2004) και εξετάζει τις παρακάτω σχέσεις και μεταβλητές. Πιο συγκεκριμένα διερευνάται, αν οι τρεις διαστάσεις εταιρική κοινωνική ευθύνη, εργασιακό περιβάλλον, εκπαίδευση & ανάπτυξη (corporate social responsibility, work environment, training & development) έχουν θετική και στατιστικά σημαντική σχέση με την μάρκα του εργοδότη (employer branding) και αν τα προβλήματα στην εξισορρόπηση επαγγελματικής-προσωπικής ζωής (work-life balance) που αποτελεί την τέταρτη διάσταση έχουν αρνητική σχέση με την μάρκα του εργοδότη (employer branding). Ακολούθως, εξετάζεται αν το η μάρκα του εργοδότη (employer branding) έχει θετική συσχέτιση με την εταιρική εικόνα (employer image) και την εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction) και αν οι μεταβλητές αυτές με την σειρά τους επηρεάζουν θετικά την προσέλκυση των εργαζομένων (employer attraction) και την διατήρηση τους (employee retention) αντίστοιχα. Τέλος, διερευνάται αν η μάρκα του εργοδότη (employer branding) έχει άμεση και θετική συσχέτιση με την προσέλκυση των

εργαζομένων (employer attraction) και με την διατήρησή τους στον οργανισμό (employee retention).



Γράφημα 7. Προτεινόμενο μοντέλο

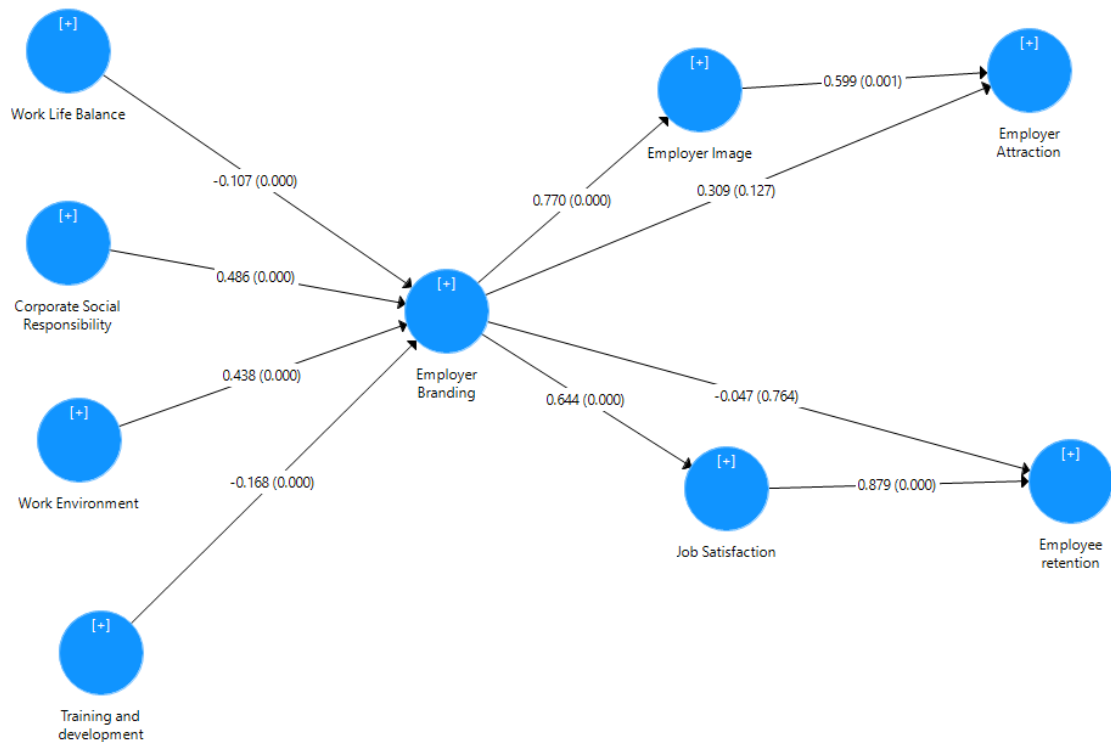
Πριν την ανάλυση των παραγόντων εξετάστηκε η εγκυρότητα και η αξιοπιστία του μοντέλου. Για να υφίσταται εγκυρότητα και αξιοπιστία σε ένα μοντέλο θα πρέπει το Cronbach's Alpha όλων των παραγόντων να είναι μεγαλύτερο του 0.7. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 5 η σύνθετη αξιοπιστία (Composite Reliability) και το Cronbach's Alpha όλων των παραγόντων είναι μεγαλύτερα του 0.7. Επομένως, οι παράγοντες μπορούν να θεωρηθούν έγκυροι και αξιόπιστοι.

Πίνακας 5. Αξιοπιστία προτεινόμενου μοντέλου (Construct Reliability & Validity)

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
Corporate Social Responsibility	0,927	0,930	0,927
Employee retention	0,929	0,938	0,928
Employer Attraction	0,883	0,899	0,887
Employer Branding	0,878	0,891	0,874
Employer Image	0,770	0,824	0,769

Job Satisfaction	0,886	0,901	0,883
Training and development	0,898	0,900	0,897
Work Environment	0,863	0,938	0,905
Work Life Balance	0,875	0,824	0,665

Τα αποτελέσματα της κατασκευής του εκτιμηθέν μοντέλου παρουσιάζονται στο γράφημα 8 και στον πίνακα 6. Η κατασκευή του έγινε με την επιλογή του αλγόριθμου Consistent PLS Bootstrapping. Οι συσχετίσεις που αποτυπώνονται στο γράφημα 8 μεταξύ των διαστάσεων επιτρέπουν την κατανόηση του βαθμού σύνδεσης που αναπτύσσεται μεταξύ των μεταβλητών. Τα αποτελέσματα του πίνακα 6 έδειξαν ότι σε όλες τις περιπτώσεις οι σχέσεις ήταν θετικές και στατιστικά σημαντικές και μέτριες ($0,5 < \text{coefficient} < 0,7$) ή δυνατές ($\text{coefficient} > 0,8$) με εξαίρεση τα προβλήματα στην εξισορρόπηση επαγγελματικής-προσωπικής ζωής (work-life balance) το οποίο είναι εύλογο και αναμενόμενο καθώς και την εκπαίδευση και ανάπτυξη (training & development). Επίσης, σύμφωνα με τα αποτελέσματα παρατηρούμε ότι η μάρκα του εργοδότη (employer branding) δεν επηρεάζει με άμεσο τρόπο την προσέλκυση εργαζομένων (employer attraction) και την διατήρησή τους (employee retention) καθώς οι σχέσεις αποδείχθηκαν στατιστικά ασήμαντες. Ωστόσο όμως, η μάρκα του εργοδότη (employer branding) έχει επίδραση στην προσέλκυση εργαζομένων (employer attraction) μέσω της πλήρους διαμεσολάβησης της εικόνας του εργοδότη (employer image) μεταξύ των δύο μεταβλητών. Αντίστοιχα, η μάρκα του εργοδότη (employer branding) έχει επίδραση στην διατήρηση των εργαζομένων (employee retention) μέσω της πλήρους διαμεσολάβησης της εργασιακής ικανοποίησης (job satisfaction) μεταξύ των δύο μεταβλητών.



Γράφημα 8. Εκτίμηση του μοντέλου

Πίνακας 6. Συσχετίσεις και βαθμός σημαντικότητας (Path Coefficients & Significance Levels) του εκτιμηθέν μοντέλου

		Path coefficient	t-Statistic	P Values
Direct Effects	Employer Branding -> Employee retention	-0,047	0,300	0,764
	Employer Branding -> Employer Attraction	0,309	1,526	0,127
	Employer Branding -> Employer Image	0,770	11,562	<0,001
	Employer Branding -> Job Satisfaction	0,644	7,855	<0,001
	Employer Image -> Employee Attraction	0,599	3,195	0,001
	Job Satisfaction -> Employee retention	0,879	8,032	<0,001
	Work Life Balance->Employer Branding	-0,107		<0,001
	CSR->Employer Branding	0,486		<0,001
	Work Environment -> Employer Branding	0,438		<0,001
	Training and development-> Employer Branding	-0,168		<0,001
Indirect Effects	Employer Branding -> Job Satisfaction -> Employee retention	0,566	4,878	<0,001
	Employer Branding -> Employer Image -> Employer Attraction	0,461	2,730	0,006

4.2 Ερευνητικά αποτελέσματα

Η σύνοψη των αποτελεσμάτων ανά ερευνητική υπόθεση παρουσιάζονται παρακάτω:

Y1: Προβλήματα στην εξισορρόπηση επαγγελματικής-προσωπικής ζωής (work-life balance) αναμένεται να επηρεάσουν αρνητικά την μάρκα του εργοδότη (employer branding).

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι μπορούμε να δεχτούμε αυτήν την ερευνητική υπόθεση καθώς η σχέση ήταν αρνητική και στατιστικά σημαντική στο εκτιμηθέν μοντέλο.

Y2: Η εταιρική κοινωνική ευθύνη (corporate social responsibility) επηρεάζει θετικά την μάρκα εργοδότη (employer branding).

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι μπορούμε να δεχτούμε αυτή την ερευνητική υπόθεση καθώς η σχέση αυτή ήταν θετική και στατιστικά σημαντική στο εκτιμηθέν μοντέλο.

Y3: Το περιβάλλον εργασίας (work environment) επηρεάζει θετικά την μάρκα του εργοδότη (employer branding).

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι μπορούμε να δεχτούμε αυτή την ερευνητική υπόθεση καθώς η σχέση αυτή ήταν θετική και στατιστικά σημαντική στο εκτιμηθέν μοντέλο.

Y4: Η εκπαίδευση και ανάπτυξη (training & development) επηρεάζει θετικά την μάρκα του εργοδότη (employer branding).

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι δεν μπορούμε να δεχτούμε αυτή την ερευνητική υπόθεση καθώς η σχέση αυτή εκτιμήθηκε ως αρνητική.

Y5: Η μάρκα του εργοδότη (employer branding) επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction).

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι μπορούμε να δεχτούμε αυτή την ερευνητική υπόθεση καθώς η σχέση αυτή ήταν θετική και στατιστικά σημαντική στο εκτιμηθέν μοντέλο.

Y6: Η εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction) επηρεάζει θετικά την διατήρηση των εργαζομένων (employee retention).

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι μπορούμε να δεχτούμε αυτή την ερευνητική υπόθεση καθώς η σχέση αυτή ήταν θετική και στατιστικά σημαντική στο εκτιμηθέν μοντέλο.

Y7: Η μάρκα του εργοδότη (employer branding) επηρεάζει θετικά την διατήρηση των εργαζομένων (employee retention).

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι δεν μπορούμε να δεχτούμε την ευθεία επίδραση της μάρκας του εργοδότη (employer branding) προς την διατήρηση των εργαζομένων (employee retention) δεδομένου ότι η σχέση βρέθηκε στατιστικά ασήμαντη. Όμως η μάρκα του εργοδότη (employer branding) έχει επίδραση στην προσέλκυση εργαζομένων (employee retention) μέσω της πλήρους διαμεσολάβησης της εργασιακής ικανοποίησης (job satisfaction) μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Y8: Η μάρκα του εργοδότη (employer branding) επηρεάζει θετικά την προσέλκυση εργαζομένων (employer attraction).

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι δεν μπορούμε να δεχτούμε την ευθεία επίδραση της μάρκας του εργοδότη (employer branding) προς την προσέλκυση εργαζομένων (employer attraction) δεδομένου ότι η σχέση βρέθηκε στατιστικά ασήμαντη. Όμως η μάρκα του εργοδότη (employer branding) έχει επίδραση στην προσέλκυση εργαζομένων (employer attraction) μέσω της πλήρους διαμεσολάβησης της εικόνας του εργοδότη (employer image) μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Y9: Η μάρκα του εργοδότη (employer branding) επηρεάζει θετικά την εικόνα του εργοδότη (employer image).

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι μπορούμε να δεχτούμε αυτή την ερευνητική υπόθεση καθώς η σχέση αυτή ήταν θετική και στατιστικά σημαντική στο εκτιμηθέν μοντέλο.

Y10: Η εικόνα του εργοδότη (employer image) επηρεάζει θετικά την προσέλκυση εργαζομένων (employee attraction).

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι μπορούμε να δεχτούμε αυτή την ερευνητική υπόθεση καθώς η σχέση αυτή ήταν θετική και στατιστικά σημαντική στο εκτιμηθέν μοντέλο.

4.3 Συμπεράσματα και Προτάσεις

Στις μέρες μας ολοένα και περισσότερα στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων δίνουν μεγάλη έμφαση στην δημιουργία μιας ισχυρής μάρκας εργοδότη καθώς και στις αντιλήψεις τόσο των εν δυνάμει εργαζομένων όσο και του υφιστάμενου προσωπικού. Η μάρκα του εργοδότη σύμφωνα με την βιβλιογραφία μπορεί να συμβάλλει στην αποτελεσματική προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων μέσω της εφαρμογής διαφόρων πρακτικών καθώς και στην μακροπρόθεσμη διατήρησή τους. Οι υποθέσεις και τα ερωτήματα της έρευνας που τέθηκαν αφορούν τον ρόλο και τον αντίκτυπο που έχει η μάρκα του εργοδότη στην αποτελεσματική προσέλκυση και διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων καθώς και στη δημιουργία μιας ισχυρής εταιρικής εικόνας η οποία μπορεί να διευκολύνει την προσέλκυση ικανών ατόμων. Επίσης, η αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης παίζει σημαντικό ρόλο διότι μπορεί να συμβάλει στη μακροπρόθεσμη διατήρηση των εργαζομένων.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι επαληθεύθηκαν 7 από τις 10 ερευνητικές υποθέσεις. Πιο συγκεκριμένα οι συμμετέχοντες στην έρευνα έχουν θετική αντίληψη για τις τέσσερις διαστάσεις που συνιστούν την μάρκα του εργοδότη (employer branding). Αναλυτικότερα, τυχόν προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι συμμετέχοντες-εργαζόμενοι σχετικά με την εξισορρόπηση προσωπικής-επαγγελματικής ζωής (π.χ υπερωρίες, ελάχιστος χρόνος για την οικογένεια ή για κοινωνικοποίηση, εργασιακή πίεση κ.α) φαίνεται ότι έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην μάρκα του εργοδότη (employer branding), δηλαδή στην αντίληψη που έχουν οι συμμετέχοντες για τις εταιρείες που εργάζονται. Ακόμη, οι ερωτηθέντες φαίνεται ότι βλέπουν θετικά τους οργανισμούς οι οποίοι ενσωματώνουν δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (corporate social responsibility) και διαθέτουν ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον (work environment). Η αρνητική σχέση που παρουσιάστηκε βάση των αποτελεσμάτων μεταξύ της εκπαίδευσης & ανάπτυξης (training & development) και της μάρκας του εργοδότη (employer branding) δείχνει μια σύγχυση στις απαντήσεις των ερωτηθέντων ή μια υπόνοια ότι οι εταιρείες δεν παρέχουν επαρκή χρόνο για εκπαιδευτική κατάρτιση ή δεν επενδύουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα. Επιπλέον, τα αποτελέσματα της έρευνας φανέρωσαν ότι το employer branding δεν έχει άμεση επιρροή στην προσέλκυση (employer attraction) και διατήρηση των εργαζομένων (employee retention) αλλά μόνο μέσα από την επίδραση και διαμεσολάβηση της εικόνας του εργοδότη (employer image) και της εργασιακής ικανοποίησης (job satisfaction) αντίστοιχα. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι οι εταιρείες θα

πρέπει να επιστήσουν την προσοχή τους στην αίσθηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων τους, δηλαδή να αισθάνονται ικανοποιημένοι με τον ρόλο τους, τον μισθό, τα προνόμια, την ασφάλεια τους κτλ. ώστε να επιτύχουν την μακροπρόθεσμη διατήρηση τους. Αντίστοιχα, θα πρέπει να δώσουν έμφαση και στην εταιρική τους εικόνα (employer image), δηλαδή στην παρουσία τους (γραφεία, τοποθεσία), στην προώθηση της διαφορετικότητας, στην δημιουργία καλής φήμης και γενικότερα στο brand τους ώστε να καταφέρουν να προσελκύσουν νέα talénta.

Τα ευρήματα προτείνουν ότι η ανάπτυξη μια ισχυρής μάρκας εργοδότη πρέπει να αποτελεί πρωταρχικό μέλημα για τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων με σκοπό να προσελκύσουν ταλαντούχους υπαλλήλους και να τους διατηρήσουν μακροπρόθεσμα. Για παράδειγμα, τα στελέχη της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να εφαρμόσουν πρακτικές employer branding και να μεριμνήσουν για την δημιουργία θετικής εικόνας του οργανισμού ώστε να προσελκύσουν ταλαντούχους εργαζομένους οι οποίοι θα έχουν δημιουργήσει μια θετική αντίληψη για τον οργανισμό. Επίσης, η δημιουργία ενός ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος με θετικές συνθήκες εργασίας όπως η ευελιξία, η δίκαιη μεταχείριση, οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων, το ελκυστικό πακέτο αποδοχών και η επικοινωνιακή ανατροφοδότηση μπορούν να επηρεάσουν θετικά την εργασιακή εμπειρία και να έχουν ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της εργασιακής δέσμευσης και ικανοποίησης των εργαζομένων, τη μείωση του ποσοστού αποχώρησης και την μακροπρόθεσμη παραμονή τους στον οργανισμό. Επιπροσθέτως, η παροχή προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης μπορεί να αναπτύξει συναισθήματα στους εργαζομένους ότι η εταιρεία ενδιαφέρεται για την προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη και να ενισχύσει το αίσθημα της ικανοποίησης και της αφοσίωσης στον οργανισμό. Τέλος, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων των οργανισμών θα μπορέσουν με βάση τα παραπάνω ευρήματα να εστιάσουν στα δυνατά και αδύναμα τους σημεία με σκοπό να αποφασίσουν σε ποιες ενέργειες θα προβούν με σκοπό την αποτελεσματική προσέλκυση ταλαντούχων ατόμων καθώς και την μακροπρόθεσμη διατήρησή τους στον οργανισμό.

4.4 Περιορισμοί και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Η παρούσα έρευνα παρουσιάζει ουσιαστικές πληροφορίες για τους οργανισμούς αναφορικά με την σημασία των διαστάσεων, των πλεονεκτημάτων και των οφελών της δημιουργίας μιας ισχυρής μάρκας εργοδότη καθώς και πρακτικών διατήρησης ταλαντούχων εργαζομένων. Ωστόσο, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν κάποιοι

περιορισμοί που προέκυψαν. Ο ηλεκτρονικός σύνδεσμος του ερωτηματολογίου προωθήθηκε και αναρτήθηκε στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης όπου θα μπορούσε να επιτευχθεί πιο άμεση συλλογή και ανταπόκριση των απαντήσεων. Παρόλα αυτά, κατάφεραν να συμπληρωθούν συνολικά 112 ερωτηματολόγια λόγω του συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου. Επομένως, προκύπτει η αδυναμία να θεωρηθεί το δείγμα στην έρευνα αντιπροσωπευτικό.

Επίσης, το δείγμα στην παρούσα μελέτη δεν εστιάζει σε μια συγκεκριμένη ηλικιακή ομάδα αλλά ούτε και σε άτομα που αναζητούν εργασία την δεδομένη χρονική στιγμή, αντίθετα, απευθύνεται σε όλες τις ηλικιακές ομάδες και σε άτομα είτε που ήδη εργάζονται είτε που αναζητούν εργασία. Ένας ακόμη περιορισμός που θα μπορούσε να αναφερθεί είναι η επιλογή μας να μην εξετάσουμε έναν συγκεκριμένο οργανισμό ή συγκεκριμένες επιχειρήσεις. Η μάρκα του εργοδότη ωστόσο στον ελληνικό χώρο εφαρμόζεται κυρίως από μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες. Τέλος, η πανδημία που μαστίζει τα τελευταία δύο χρόνια κατέστη πιο δύσκολη την έρευνα καθώς θα μπορούσε να περιέχει εκτός από ποσοτικά δεδομένα και ποιοτικά με τη μορφή συνέντευξης για μεγαλύτερη ακρίβεια και κατανόηση του θέματος.

Με βάση τους παραπάνω περιορισμούς αναφέρονται παρακάτω μερικές μελλοντικές προτάσεις για περαιτέρω έρευνα. Αρχικά, η επανάληψη της παρούσας μελέτης με το δείγμα να προέρχεται από συγκεκριμένες βιομηχανίες μεγάλου βεληνεκούς ή να απευθύνεται σε διαφορετικές χώρες, πολιτισμούς με διαφορετικές κοινωνικοοικονομικές συνθήκες και να περιλαμβάνει και ποιοτικά χαρακτηριστικά ώστε να υπάρχει σύγκριση και να ερευνηθεί η ελκυστικότητα του εργοδότη σε βάθος και πιο στοχευμένα. Τέλος, περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε να διακρίνει τις ηλικιακές ομάδες με σκοπό να εξεταστούν οι παράγοντες που είναι πιο σημαντικοί για αυτές τις γενιές.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aaker, D. A., 1991. Managing Brand Equity New York. *The Free Press*.
- Abbasi, S. M. and Hollman, K. W., 2000. Turnover: The real bottom line. *Public personnel management*, 29(3), pp. 333-342.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P., 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), pp. 1-18.
- Allen, T. D., 2001. Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), pp. 414-435.
- Alniaçık, E. and Alniaçık, Ü., 2012. Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Τόμος 58, pp. 1336-1343.
- Alniaçık, E., Alniaçık, Ü., Erat, S. and Akçin, K., 2014. Attracting talented employees to the company: Do we need different employer branding strategies in different cultures?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Τόμος 150, pp. 336-344.
- Ambler, T. and Barrow, S., 1996. The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), pp. 185-206.
- Arachchige, B. J. and Robertson, A., 2013. Employer attractiveness: Comparative perceptions of undergraduate and postgraduate students. 4(1).
- Armstrong, M., 2006. *A handbook of human resource management practice*. London: Εκδόσεις Kogan Page Publishers.
- Backhaus, K. and Tikoo, S., 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*., 9(5), pp. 501-517.
- Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R. and Barkauskė, L., 2017. Organizational attractiveness: an empirical study on employees attitudes in lithuanian business sector. *Problems and perspectives in management* , 15(2), pp. 4-18.
- Banerjee, P., Saini, G. K. and Kalyanaram, G., 2020. The role of brands in recruitment: mediating role of employer brand equity.. *Asia Pacific Journal of Human Resources* , 58(2), pp. 173-196.
- Barrow, S. and Mosley, R., 2011. *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. s.l.: Εκδόσεις John Wiley & Sons.

- Bateman, T. S. and Strasser, S., 1984. A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of management journal* , 27(1), pp. 95-112.
- Baumann, C., Burton, S., Elliott, G. and Kehr, H.M. (2007). Prediction of attitude and behavioral intentions in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, 25(2), pp.102–116.
- Bellou, V., Chaniotakis, I., Kechagias, I. and Rigopoulou, I., 2015. Employer brand of choice: An employee perspective. *Journal of Business Economics and Management*, 16(6), pp. 1201-1215.
- Berthon, P., Ewing, M. and Hah, L. L., 2005. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising* , 24(2), pp. 151-172.
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P. and Meuter, M. L., 2001. A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of applied psychology*, 86(1), p. 29.
- Bhattacharya, C. B. and Sen, S., 2003. Consumer–company identification: A framework for understanding consumers’ relationships with companies. *Journal of marketing*, 67(2), pp. 76-88.
- Biswas, M. K. and Suar, D., 2016. Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), pp. 57-72.
- Blau, P. M., 1964. Social exchange theory. *Retrieved September 2007*, Τόμος 3, p. 62.
- Blumberg, M. and Pringle, C. D., 1982. The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance. *Academy of Management Review*, 7(4), pp. 560-569.
- Boğan, E. and Dedeoğlu, B.B. (2019). The influence of corporate social responsibility in hospitality establishments on students’ level of commitment and intention to recommend. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 25(1), pp.100–205.
- Brammer, S., Millington, A. and Rayton, B., 2007. The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management* , 18(10), pp. 1701-1719.
- Broek, M. N., 2015. Broek, M. N. From employer attractiveness to employer branding: Results of a mixed methods research.
- Buenger, V., 2006. Book review. *Human Resource Management*, 45(2), pp. 279-28.
- Cable, D. M. and Graham, M. E., 2000. The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of organizational Behavior*, 21(8), pp. 929-947.

- Cable, D. M. and Turban, D. B., 2001. Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20(1), pp. 115-163.
- Cappelli, P., 2001. Making the most of on-line recruiting. *Harvard business review*, 79(3), pp. 139-148.
- Carroll, A. B., 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), pp. 497-505.
- Carroll, A. B., 2016. Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International journal of corporate social responsibility*, 1(1), pp. 1-8.
- Cavanaugh, M. A. and Noe, R. A., 1999. Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(3), pp. 323-340.
- Chambers, E. G. et al., 1998. The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, 1(3), pp. 44-58.
- Chapman, D. S. et al., 2005. Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of applied psychology*, 90(5), p. 928.
- Chew, J. and Girardi, A., 2008. Is career management the panacea to retaining vital staff?. *International journal of management and marketing research*, 1(1), pp. 83-98.
- Chhabra, N. L. and Sharma, S., 2014. Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), pp. 48-60.
- Chung, T.-L., Rutherford, B. and Park, J., 2012. Understanding multifaceted job satisfaction of retail employees. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40(9), pp. 699-716.
- Churchill, G. A., Neil M, J., Orville C, F. and Walker, J., 1974. Measuring the job satisfaction of industrial salesmen. *Journal of Marketing Research*, 11(3), pp. 254-260.
- Clair, A., 2016. Employer branding: The role of social media in attracting and retaining talent, a study of Indian IT companies. *Business Dimensions*, 3(8), pp. 93-101.
- Clark, A. E., 2001. What really matters in a job? Hedonic measurement using quit data. *Labour economics*, 8(2), pp. 223-242.

- Coleman, D. F. and Irving, G. P., 1997. The influence of source credibility attributions on expectancy theory predictions of organizational choice. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 29(2), p. 122.
- 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*, 87(6), p. 1121.
- Copeland, J., 2000. *Attracting and keeping the best people*. [Ηλεκτρονικό] Available at: <http://www.accounting.pronet.com/x27635.xml>
- Council, C. L., 1999. The Employment Brand: Building Competitive advantage in the Labour Market. *Washington: Corporate Leadership Council*.
- Coyle-Shapiro, J. and Kessler, I., 2000. Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of management studies*, 37(7), pp. 903-930.
- Das, B. L. and Baruah, M., 2013. Employee retention: A review of literature. *Journal of business and management* , 14(2), pp. 8-16.
- Davies, G. and Chun, R., 2009. The leader's role in managing reputation. *Reputation capital. Springer, Berlin, Heidelberg*, pp. 311-323.
- Dawn, S. K. and Biswas, S., 2010. Employer branding: A new strategic dimension of Indian corporations. *Asian Journal of Mgt. Research*.
- DelCampo, R., 2007. Psychological contract violation: an individual difference perspective. *International Journal of Management* , 24(1), p. 43.
- Dessler, G., 2012. *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού-βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Dex, S. and Bond, S. (2005). Measuring work-life balance and its covariates. *Work, Employment and Society*, 19(3), pp.627-637.
- Dinham, S. and Scott, C., 2000. Moving into the third, outer domain of teacher satisfaction. *Journal of educational administration*, 38(4), pp. 379-396.
- Edwards, M. R., 2010. An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel review*, 39(1), pp. 5-23.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. and Lynch, P., 1997. Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), pp. 812-820.

Eskildsen, J. K. and Nussler, M. L., 2000. The managerial drivers of employee satisfaction and loyalty. *Total quality management*, 11(4-6), pp. 581-588.

Feldman, D. C., 2000. The Dilbert syndrome: How employee cynicism about ineffective management is changing the nature of careers in organizations. *American Behavioral Scientist*, 43(8), pp. 1286-1300.

Foster, C., Punjaisri, K. and Cheng, R., 2010. Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), pp. 401-409.

Frone, M. R., Cooper, M. L. and Russell, M., 1992. Prevalence of work-family conflict: Are work and family boundaries asymmetrically permeable?. *Journal of Organizational Behavior*, 13(7), pp. 723-729.

Goff, S. J., Mount, M. K. and Jamison, R. L., 1990. EMPLOYER SUPPORTED CHILD CARE, WORK/ FAMILY CONFLICT, AND ABSENTEEISM: A FIELD STUDY. *Personnel Psychology*, 43(4), pp. 793-809.

Goldberg, W. A. et al., 1989. Attractiveness of child care and related employer-supported benefits and policies to married and single parents. *Child and Youth Care Quarterly*, 18(1), pp. 23-37.

Guest, D. E., 2002. Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), pp. 255-279.

Harold, C. M. and Nolan, K. P., 2009. Employer Brand Image Review and Future Strategies. *Encyclopedia of Human Resources Information Systems: Challenges in e-HRM*, pp. 334-339.

Hassan, M., Hassan, S., Farooq Ahmed Khan, M. and Iqbal, A., 2013. Impact of HR practices on employee satisfaction and employee loyalty: An empirical study of government owned public sector banks of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 16(1), pp. 1-8.

Hausknecht, J. P., Rodda, J. and Howard, M. J., 2009. Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(2), pp. 269-288.

Hellriegel, D., Jackson, S. E. and Slocum Jr, J. W., 1999. Management, eight editions. *Cincinnati: South-Western College Publishing*.

Herman, R. E. and Gioia, J. L., 2000. How to become an employer of choice. *Oak Hill Publishing Company*.

Hytter, A., 2007. Retention strategies in France and Sweden. *Irish Journal of Management*, 28(1), pp. 59-79.

Janjua, B. H. and Gulzar, A., 2014. The impact of human resource practices on employee commitment and employee retention in telecom sector of Pakistan: Exploring the mediating role of employee loyalty. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(1), pp. 76-81.

Kent, M., 2010. Directions in social media for professionals and scholars. *Handbook of public relations*, Τόμος 2, pp. 643-656.

Kim, H.-R., Lee, M., Lee, H.-T. and Kim, N.-M., 2010. Corporate Social Responsibility and Employee–Company Identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), pp. 557-569.

Knox, S. and Freeman, C., 2006. Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management* , 22(7-8), pp. 695-716.

Ko, J.-W., Price, J. L. and Mueller, C. W., 1997. Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of applied psychology* , 82(6), p. 961.

Kossek, E. E. and Ozeki, C., 1999. Bridging the work-family policy and productivity gap: A literature review. *Community, Work & Family*, 2(1), pp. 7-32.

Kotler, P. and Lee, N., 2008. Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause. *John Wiley & Sons*.

Kottke, J. L., 1999. Corporate universities: Lessons in building a world-class work force (revised). *Personnel Psychology*, 52(2), p. 530.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. and Johnson, E. C., 2005. Consequences OF INDIVIDUALS'FIT at work: A meta-analysis OF person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel psychology*, 58(2), pp. 281-342.

Kumar, M. and Kumar, A., 2016. Awareness of employer branding through social media among management students. *Adhyayan: A Journal of Management Sciences*, 6(2), pp. 63-69.

Kyriakidou, O. and Ozbilgin, M., 2004. Individuals, organizations and careers: a relational perspective. *Development International*, 9(1), pp. 7-11.

Lambert, S. J., 2000. Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of management Journal* , 43(5), pp. 801-815.

- Lelono, A. and Martdianty, F., 2013. The effect of employer brand on voluntary turnover intention with mediating effect of organizational commitment and job satisfaction. *Universitas Indonesia, Graduate School of Management Research Paper*, pp. 13-66.
- Lievens, F. and Highhouse, S., 2003. The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel psychology*, 56(1), pp. 75-102.
- Lievens, F. and Slaughter, J. E., 2016. Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *ANNUAL REVIEW OF ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*, 3(3), pp. 407-440.
- Light, J. N., 2004. The relationships and effects of employee involvement, employee empowerment, and employee satisfaction by job-type in a large manufacturing environment. *Doctoral dissertation, Capella University*.
- Locke, E. A., 1976. The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Lockwood, N. R., 2003. Work/life balance Challenges and Solutions. *SHRM Research*, 2(10).
- Rogg, K.L., Schmidt, D.B., Shull, C. and Schmitt, N. (2001). Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of Management*, 27(4), pp.431–449.
- Lum, L. et al., 1998. Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(3), pp. 305-320.
- Maheshwari, V., Gunesh, P., Lodorfos, G. and Konstantopoulou, A., 2017. Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), pp. 742-761.
- Masterson, S. S., 2001. A trickle-down model of organizational justice: Relating employees' and customers' perceptions of and reactions to fairness. *Journal of applied psychology* , 86(4), p. 594.
- Maurya, K. K., Agarwal, M. and Srivastava, D. K., 2020. Perceived work–life balance and organizational talent management: mediating role of employer branding. *International Journal of Organization Theory & Behavior* , 24(1).
- Maxwell, R. and Knox, S., 2009. Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of marketing management*, 25(9-10), pp. 893-907.

- McGee, J. and Sammut-Bonnici, T., 2015. Competitive Strategy. *Wiley encyclopedia of management* , Τόμος 12, pp. 1-4.
- McLeod, C., 2013. *The HR Trailblazer: Unlock the potential of your employer brand*. s.l.:Εκδόσεις eBookIt.com.
- Menor, J. H., 2010. *Strategic Tips for Employee Retention*. [online] Available at: <http://workologu.com/10-strategic-tips-for-employee-retention>
- Mičík, M. and Mičudová, K., 2018. Employer brand building: Using social media and career websites to attract generation Y. *Economics & Sociology*, 11(3), pp. 171-189.
- Michaels , E., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B., 2001. *The war for talent*. Boston: Harvard Business Press.
- Miles, S. J. and Mangold, G., 2004. A conceptualization of the employee branding process. *Journal of relationship marketing*, 3(2-3), pp. 65-87.
- Milkovich, G. T. and Gomez, L. R., 1976. Day Care and Selected Employee Work Behaviors. *Academy of Management Journal*, 19(1), pp. 111-115.
- Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablinski, C.J. and Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), pp.1102–1121
- Mittal, V. and Kamakura, W. A., 2001. Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behavior: Investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of marketing research* , 38(1), pp. 131-142.
- Moroko, L. and Uncles, M. D., 2009. Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management* , 17(3), pp. 181-196.
- Noell, N. H., 1976. Herzberg's two-factor theory of job satisfaction. *DEFENSE SYSTEMS MANAGEMENT SCHOOL FORT BELVOIR VA*.
- Ofori, D. and Aryeetey, M., 2011. Recruitment and selection practices in small and medium enterprises: Perspectives from Ghana. *International Journal of Business Administration* , 2(3), p. 45.
- O'Herron, P. and Simonsen, P., 1995. Career development gets a charge at Sears Credit. *Personnel Journal* , 74(5), pp. 103-106.
- O'Neil, S., Larson, S., Hewitt, A. and Sauer, J., 2001. RJP overview.

Patimah, S., 2015. The influence of recruitment and selection on the performance of state elementary school principals Bandar Lampung. *Scientific Journals Peuradeun-International Multidisciplinary Journal*, 3(1), pp. 165-190.

Pawirosumarto, S., Purwanto, K. S. and Gunawan, R., 2017. The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), pp. 1337-1358.

Porter, L. W. and Steers, R. M., 1973. Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological bulletin*, 80(2), p. 151.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. and Boulian, P. V., 1974. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), p. 603.

Priem, R. L. and Butler, J. E., 2001. Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research?. *Academy of Management Review*, 26(1), pp. 22-40.

Priyadarshi, P., 2011. Employer brand image as predictor of employee satisfaction, affective commitment & turnover. *Indian Journal of Industrial Relations*, 46(3), pp. 510-522.

Puncheva-Michelotti, P., Hudson, S. and Jin, G., 2018. Employer branding and CSR communication in online recruitment advertising. *Business Horizons*, 61(4), pp. 643-651.

Ramlall, S., 2004. A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American academy of business*, 5(1/2), pp. 52-63.

Rampl, L. V., 2014. How to become an employer of choice: transforming employer brand associations into employer first-choice brands. *Journal of Marketing Management*, 30(13-14), pp. 1486-1504.

Renaud, S., Morin, L. and Fray, A. M., 2016. What most attracts potential candidates? Innovative perks, training, or ethics?. *Career Development International*, 21(6), pp. 634-655.

Richman, A. L. et al., 2008. The relationship of perceived flexibility, supportive work-life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention. *Community, work and family*, 11(2), pp. 183-197.

Ritson, M., 2002. Marketing and HR collaborate to harness employer brand power. *Marketing*, pp. 18-18.

Rousseau, D., 1995. *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. s.l.:Sage publications.

Rousseau, D. M., 1990. New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of organizational behavior* , 11(5), pp. 389-400.

Russell, S. and Brannan, M. J., 2016. Getting the Right People on the Bus: Recruitment, selection and integration for the branded organization. *European Management Journal*, 34(2), pp. 114-124.

Saini, G. K., Gopal, A. and Kumari, N., 2015. Employer brand and job application decisions: Insights from the best employers. *Management and Labour Studies*, 40(1-2), pp. 34-51.

Samuel, M. O. and Chipunza, C., 2009. Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. *African journal of business management*, 3(9), pp. 410-415.

Sánchez-Hernández, M. I., González-López, Ó. R., Buenadicha-Mateos, M. and Tato-Jiménez, J. L., 2019. Work-Life Balance in Great Companies and Pending Issues for Engaging New Generations at Work. *International journal of environmental research and public health* , 16(24), p. 5122.

Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P. and Joël Luc, C., 2011. The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation.. *Journal of Services Marketing* .

Slavković, M., Pavlović, G. and Simić, M., 2018. Employee recruitment and its relationship with employee satisfaction: Verifying the mediating role of the employer brand. *Ekonomski horizonti*, 20(2), pp. 127-139.

Smidts, A., Pruyn, A. T. H. and Van Riel, C. B., 2001. The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management journal*, 44(5), pp. 1051-1062.

Sokro, E., 2012. Impact of employer branding on employee attraction and retention. *European Journal of Business and Management* , 4(18), pp. 164-173.

Spector, P. E., 1997. *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. 3 επιμ. s.l.:Sage.

Stallworth, O. E. and Kleiner, B. H., 1996. Recent developments in office design. *Facilities*, Τόμος 14, pp. 34-42.

Steers, R. M., 1977. Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, Τόμος 22, pp. 46-56.

Sullivan, J., 1998. Becoming an Employer of Choice: A Lofty Goal. Retrieved April .

Sullivan, J., 2004. Eight elements of a successful employment brand. *ER Daily*, 23(2), pp. 501-517.

Suvagondha, P., 2003. *Relationships among creative style preference, job satisfaction, and work environment*. San Diego: s.n.

Tüzüner, V. L. and Yüksel, C. A., 2009. Segmenting potential employees according to firm's employer attractiveness dimensions in the employer branding concept. *Journal of academic research in economics* , 1(1), pp. 46-61.

Tansley, C. et al., 2006. Talent management: understanding the dimensions change agenda. *CIPD (Ed.), Change Agenda*.

Tanwar, K. and Prasad, A., 2016. Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17(3), p. 86S–206S.

Tanwar, K. and Prasad, A., 2017. Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. *Personnel Review*, 46(2), pp. 389-409.

Taylor, S., 2002. *The employee retention handbook*. s.l.:CIPD Publishing.

Thomas, L. T. & Ganster, D. C., 1995. Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of applied psychology*, 80(1), pp. 6-15.

Today, E. B., 2011. *Talent Management from an Employer Branding Perspective*.

Togia, A., Koustelios, A. and Tsigilis, N., 2004. Job satisfaction among Greek academic librarians. *Library & Information Science Research*, 26(3), pp. 373-383.

Turkyilmaz, A., Akman, G., Ozkan, C. and Pastuszak, Z., 2011. Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction. *Industrial Management & Data Systems*, 111(5), pp. 675-696.

Turnley, W. H. and Feldman, D. C., 1999. The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human relations* , 52(7), pp. 895-922.

Van Saane, N., Sluiter, J.K., Verbeek, J.H.A.M. and Frings-Dresen, M.H.W. (2003). Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction--a systematic review. *Occupational Medicine*, 53(3), pp.191–200. doi:10.1093/occmed/kqg038.

Vatsa, M., 2016. Leveraging Employer Branding for Organizational Success. *Review of Management* , 6(1-2), pp. 9-13.

Verčič, A. T. and Čorić, D. S., 2018. The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 44(4), pp. 444-452.

Vispute, S., 2013. Recruitment strategy and employee retention in Indian banking and insurance sector. *International Journal of Arts & Sciences*, 6(2), p. 743.

Voronchuk, I. and Stariņeca, O., 2014. Socially responsible Organisations' training on Employer brand creation. *The 22nd annual NISPAcee Conference.*, May, pp. 22-24.

Warr, P. B., 1999. Well-being and the workplace. *Well-being: The Foundations of Hedonic Psychology*, Russell Sage Foundatio, New York.

Weigelt, K. and Camerer, C., 1988. Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications. *Strategic Management Journal*, 9(5), pp. 443-454.

Westerman, J. W. and Yamamura, J. H., 2007. Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes. *Career Development International*, 12(2), pp. 150-161.

Westlund, S. G. and Hannon, J. C., 2008. Retaining talent: Assessing job satisfaction facets most significantly related to software developer turnover intentions. *Journal of Information Technology Management* , 19(4), pp. 1-15.

Wilska, E., 2014. Employer branding as an effective tool in acquiring talents. *Journal of positive management*, 5(3), pp. 46-54.

Xie, C., Bagozzi, R. P. and Meland, K. V., 2015. The impact of reputation and identity congruence on employer brand attractiveness. *Marketing Intelligence & Planning* , 33(2), pp. 124-146.

Ελληνική Βιβλιογραφία

Τσέτσιλα, Ε., 2021. Η επίδραση της μάρκας του εργοδότη στη διατήρηση των εργαζομένων και στην πρόθεση σύστασης του εργοδότη.

Παράρτημα Ι: Ερωτηματολόγιο έρευνας

Ενότητα Α Work Life Balance

Παρακαλούμε επιλέξετε την απάντηση που ταιριάζει περισσότερο στην άποψη σας

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

Ενότητα Β. Training and development

Παρακαλούμε επιλέξετε την απάντηση που ταιριάζει περισσότερο στην άποψη σας

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
2.1 Στην εταιρεία διατίθεται επαρκής χρόνος για εκπαίδευση					
2.2 Στην εταιρεία διατίθενται επαρκή χρήματα για εκπαίδευση					
2.3 Στην εταιρεία η εκπαίδευση που παρέχεται μπορεί να μαθευτεί με ικανοποιητικά αποτελέσματα					
2.4 Στην εταιρεία τα εκπαιδευτικά σχέδια αναπτύσσονται και παρακολουθούνται από όλους τους υπαλλήλους					
2.5 Στην εταιρεία τα εκπαιδευτικά προγράμματα αξιολογούνται με συνέπεια					

Ενότητα Γ. Corporate Social Responsibility

Παρακαλούμε επιλέξετε την απάντηση που ταιριάζει περισσότερο στην άποψη σας

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
3.1 Η εταιρεία ενσωματώνει περιβαλλοντικά ζητήματα στις επιχειρηματικές της αποφάσεις					
3.12 Η εταιρεία κάνει αναφορές για τις περιβαλλοντικές της επιδόσεις					
3.3 Η εταιρεία ενθαρρύνει τους επισκέπτες να μειώσουν το περιβαλλοντικό τους αποτύπωμα μέσω προγραμμάτων και πρωτοβουλιών					
3.4 Η εταιρεία προσπαθεί ενεργά να ελαχιστοποιήσει το περιβαλλοντικό αποτύπωμα των δραστηριοτήτων της					

3.5 Η εταιρεία προσπαθεί ενεργά να αγοράσει προϊόντα και υπηρεσίες που ελαχιστοποιούν το περιβαλλοντικό αποτύπωμα					
3.6 Η εταιρεία συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας ζωής στην τοπική κοινότητα					
3.7 Η εταιρεία υποστηρίζει οικονομικά τις τοπικές φιλανθρωπικές οργανώσεις μέσω οικονομικών δωρεών, χορηγώντας εκδηλώσεις ή / και παρέχοντας αγαθά και υπηρεσίες					
3.8 Η εταιρεία ενσωματώνει τα συμφέροντα της εκάστοτε τοπικής κοινότητας στις επιχειρηματικές της αποφάσεις					
3.9 Η εταιρεία ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν ενεργά σε οργανώσεις της τοπικής κοινότητας					

Ενότητα Δ. Work Environment

Παρακαλούμε επιλέξτε την απάντηση που ταιριάζει περισσότερο στην άποψη σας

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
4.1 Μου αρέσει η εταιρεία που εργάζομαι					
4.2 Μου αρέσει να επισκέπτομαι τα καταστήματα της εταιρείας					
4.3 Νιώθω καλά για την εταιρεία που εργάζομαι					
4.4 Έχω την αίσθηση ότι ανήκω στην εταιρεία που εργάζομαι					
4.5. Εμπιστεύομαι τη διοίκηση της εταιρείας					
4.6 Εάν θέσω μια ερώτηση στη διοίκηση ή σε έναν εργαζόμενο της εταιρείας , πιστεύω ότι θα είναι ειλικρινείς απέναντί μου					
4.7 Η επικοινωνία που λαμβάνω από την εταιρεία (επιστολές, διαφημιστικό υλικό, διαφήμιση) είναι πιστευτή					

4.8 Αισθάνομαι ασφαλής στις συναλλαγές μου με την εταιρεία					
4.9 Οι εργαζόμενοι της εταιρείας έχουν τη γνώση να απαντήσουν στις ερωτήσεις μου					
4.10 Αν έβλεπα μια ελκυστική προσφορά σε μια άλλη εταιρεία, θα αποχωρούσα από την εταιρεία					

Ενότητα Ε. Employee retention

Παρακαλούμε επιλέξτε την απάντηση που ταιριάζει περισσότερο στην άποψη σας

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
5.1 Μου αρέσουν τα μέλη της ομάδας εργασίας μου					
5.2 Οι συνάδελφοί μου μοιάζουν με εμένα					
5.3 Η δουλειά μου χρησιμοποιεί τις ικανότητες και τα ταλέντα μου					
5.4 Νιώθω ότι ταιριάζω στην εταιρεία που εργάζομαι					
5.5 Ταιριάζω με την κουλτούρα της εταιρείας					
5.6 Μου αρέσει η εξουσία και η ευθύνη που έχω στην εταιρεία					
5.7 Σε αυτή τη δουλειά σε μεγάλο βαθμό αποφασίζω εγώ για το πώς θα επιτύχω τους στόχους μου					
5.8 Τα προνόμια αυτής της εργασίας είναι εξαιρετικά					
5.9 Νιώθω ότι οι άνθρωποι στην εργασία μου με σέβονται					
5.10. Θα θυσιάζα πολλά αν έφευγα από αυτήν τη δουλειά					
5.11. Οι ευκαιρίες προαγωγής είναι εξαιρετικές εδώ					
5.12 Αποζημιώνομαι καλά για το επίπεδο απόδοσής μου					

5.13 Οι παροχές είναι καλές σε αυτή τη δουλειά					
5.14 Οι παροχές υγειονομικής περίθαλψης στην εταιρεία είναι εξαιρετικές					
5.15 Οι παροχές συνταξιοδότησης στην εταιρεία είναι εξαιρετικές					
5.16 Οι προοπτικές για συνέχιση απασχόλησης στην εταιρεία είναι εξαιρετικές					

Ενότητα ΣΤ. Employer Attraction

Παρακαλούμε επιλέξτε την απάντηση που ταιριάζει περισσότερο στην άποψη σας

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
6.1 Η εταιρεία ανταποκρίνεται άμεσα στα αιτήματά μου					
6.2 Εάν άλλα άτομα ρωτούσαν για την εταιρεία, τότε θα τους τη συνιστούσα					
6.3 Με χαρά συστήνω την εταιρεία και σε άλλους					
6.4 Η εταιρεία έχει πολύ καλή φήμη					
6.5 Η εταιρεία έχει ελκυστική ιστοσελίδα					
6.6 Η εταιρεία συμμετέχει σε εκδηλώσεις για την προσέλκυση νέων εργαζομένων (recruiting events)					
6.7 Η εταιρεία αποτελεί εξαιρετικό μέρος για εκπαίδευση νέων εργαζομένων					
6.8 Η εταιρεία προωθεί την διαφορετικότητα					

Ενότητα Ζ. Job satisfaction

Παρακαλούμε επιλέξτε την απάντηση που ταιριάζει περισσότερο στην άποψη σας

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

7.1. Η εταιρεία προσφέρει την δυνατότητα μονιμότητας					
7.2. Αισθάνομαι εργασιακά ασφαλής					
7.3. Μπορώ να δουλεύω για πάντα σε αυτή την εταιρεία					
7.4. Η θέση εργασία μου έχει μέλλον και προοπτικές					
7.5 Αισθάνομαι ότι δημιουργώ και προφέρω μέσα από την εργασία μου					
7.6. Αισθάνομαι ικανοποιημένος από το επίπεδο των αποδοχών μου					
7.7. Αισθάνομαι ικανοποιημένος από τις έκτακτες παροχές (bonus)					
7.8. Αισθάνομαι ικανοποιημένος από τα έμμεσα οφέλη π.χ. κατάρτιση, σεμινάρια, επιδότηση laptop					
7.9. Αισθάνομαι ικανοποιημένος από τις ημέρες διακοπών και αργιών που μου παρέχονται					
7.10. Αισθάνομαι ικανοποιημένος από το σύστημα συνταξιοδότησης που παρέχει η εταιρεία					

Ενότητα Η. Employer Image

Παρακαλούμε επιλέξτε την απάντηση που ταιριάζει περισσότερο στην άποψη σας

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
8.1. Οι Διευθυντές και οι προϊστάμενοι συνεργάζονται καλά με υπαλλήλους διαφορετικής καταγωγής					
8.2. Υπάρχουν πολιτικές και προγράμματα που προωθούν τη διαφορετικότητα στο χώρο εργασίας (για παράδειγμα, στρατολόγηση μειονοτήτων και γυναικών, εκπαίδευση στην επίγνωση των θεμάτων διαφορετικότητας, καθοδήγηση).					
8.3. Η εταιρεία ασχολείται σε αναπτυσσόμενο					

τομέα					
8.4. Η εταιρεία έχει γραφεία σε πολλές χώρες					
8.5. Η εταιρεία βρίσκεται κοντά σε μια μεγάλη πόλη					
8.6. Η εταιρεία που έχει παρουσία (π.χ. γραφεία, σημεία πώλησης) σε πολλές τοποθεσίες στην Ελλάδα					

Ενότητα Θ. Employer Branding

Παρακαλούμε επιλέξτε την απάντηση που ταιριάζει περισσότερο στην άποψη σας

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
9.1. Η αγορά μετοχών της εταιρείας είναι μια καλή επένδυση					
9.2. Η εταιρεία εισάγει συχνά καινοτομίες					
9.3. Η διοίκηση της εταιρείας είναι αφοσιωμένη στον οργανισμό					
9.4. Η εταιρεία έχει ελκυστική διαφήμιση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της					
9.5. Η εταιρεία έχει καλό όνομα στον χώρο					
9.6. Η εταιρεία αποτελεί πρώτη επιλογή για προϊόντα/υπηρεσίες υψηλής ποιότητας					
9.7. Τα προϊόντα της εταιρείας αποτελούν ονομασία για την περιγραφή προϊόντων (π.χ. Nescafé)					
9.8. Η εταιρεία έχει πολλά χρόνια εμπειρίας					
9.9. Οι πελάτες εμπιστεύονται τα προϊόντα αυτής της εταιρείας					

Δημογραφικά στοιχεία

A. Φύλο

<input type="checkbox"/>	Άνδρας	<input type="checkbox"/>	Γυναίκα
--------------------------	--------	--------------------------	---------

B. Ηλικία.....

Γ. Εκπαιδευτικό επίπεδο

<input type="checkbox"/>	Γυμνάσιο/Λύκειο	<input type="checkbox"/>	ΑΕΙ/ΤΕΙ
<input type="checkbox"/>	Μεταπτυχιακό	<input type="checkbox"/>	Διδακτορικό

Δ. Καθεστώς εργασίας

<input type="checkbox"/>	Μόνιμος	<input type="checkbox"/>	Συμβασιούχος
<input type="checkbox"/>	Εκπαιδευόμενος	<input type="checkbox"/>	Άλλο:
<p>.....</p> <p>.</p>			

E. Έτη συνολικής προϋπηρεσίας.....

ΣΤ. Έτη προϋπηρεσίας στην συγκεκριμένη εταιρεία.....