



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΩΝΥΜΙΑΣ ΕΡΓΟΔΟΤΗ:**

**ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΡΓΟΔΟΤΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

ΔΕΣΠΟΙΝΑΣ Μ. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ

Επιβλέπων καθηγητής: Λεωνίδας Χατζηθωμάς, Επίκουρος Καθηγητής

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού  
διπλώματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2023

## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή κ. Χατζηθωμά για την πολύτιμη και εποικοδομητική καθοδήγηση καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας καθώς και για την άψογη και άμεση συνεργασία και ανταπόκριση.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την οικογένειά μου και τους φίλους μου, και ιδιαίτερα τον Γιάννη, την Ελευθερία και την Άρτζη, για την πολύτιμη βοήθεια και συμπαράστασή τους.

## Περίληψη

Τις τελευταίες δεκαετίες όλο και περισσότεροι οργανισμοί παγκοσμίως επενδύουν στην ανάπτυξη και διαχείριση της επωνυμίας τους ως εργοδότη, καθώς αυτό αποτελεί μία αποτελεσματική πρακτική διαχείρισης ταλέντων η οποία συμβάλλει στην προσπάθειά τους να κερδίσουν τον «Πόλεμο των Ταλέντων» και να θεμελιώσουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο στόχος της διπλωματικής εργασίας είναι να εξετάσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την ελκυστικότητα εργοδότη στην Ελλάδα, χρησιμοποιώντας ως εργαλείο την κλίμακα ελκυστικότητας εργοδότη των Berthon et al. (2005) και να διερευνήσει κατά πόσο οι παράγοντες αυτοί επηρεάζονται από δημογραφικά χαρακτηριστικά. Επίσης, εξετάζεται κατά πόσο ένας πολυεθνικός οργανισμός μπορεί να υιοθετήσει και να εφαρμόσει μία ενιαία και αυτούσια στρατηγική διαχείρισης επωνυμίας εργοδότη σε όλες τις χώρες τις οποίες δραστηριοποιείται. Για το σκοπό αυτό γίνεται σύγκριση ώστε να εντοπιστούν ομοιότητες και διαφορές στους παράγοντες που επηρεάζουν την ελκυστικότητα εργοδότη σε διάφορες χώρες με βάση αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών.

Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι στην Ελλάδα ο βασικός παράγοντας που επηρεάζει την ελκυστικότητα εργοδότη είναι η Οικονομική Αξία, ενώ η κλίμακα μέτρησης της ελκυστικότητας εργοδότη, παρόλο που χρήζει επικαιροποίησης, μπορεί ακόμα να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο από τους επαγγελματίες Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και Μάρκετινγκ για την ανάπτυξη και διαχείριση της επωνυμίας εργοδότη. Τέλος, διαπιστώνεται ότι η πρακτική μίας ενιαίας στρατηγικής από τους πολυεθνικούς οργανισμούς η οποία χρησιμοποιείται αδιακρίτως (one-size-fits-all) δεν ενδείκνυται, καθώς μπορεί να μην είναι αποτελεσματική και να μην αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

**Λέξεις-κλειδιά:** επωνυμία εργοδότη, διαχείριση επωνυμίας εργοδότη, ελκυστικότητα εργοδότη, διαχείριση ταλέντων, διαπολιτισμικό μάνατζμεντ

## Abstract

Over the past decades more and more companies globally invest on developing and managing their brand as an employer, as this is an efficient talent management practice, which supports their efforts to gain the “War for Talents” and also supports them to establish a sustainable competitive advantage.

The purpose of this dissertation is to identify the factors that affect the employer attractiveness in Greece, utilizing the employer attractiveness scale of Berthon et al. (2005) and to explore whether these factors are influenced by demographics. In addition, we try to identify whether a multinational organization can adopt and apply a one-size-fits-all strategy of employer branding in all countries where it operates. For this reason, a comparison of similarities and differences of the factors that affect the employer attractiveness in various countries, based on previous studies, is made.

The findings of the research show that in Greece the most important factor that affects the employer attractiveness is the Economic Value, and even though the employer attractiveness scale of Berthon et Al. (2005) should be updated, it can still be used by the HR and Marketing professionals when they develop and manage an employer brand. Finally, it is identified that multinational organizations are recommended not to use a one-size-fits-all strategy, as this could not be efficient and will not support the organization to bring the desired results.

**Keywords:** employer brand, employer branding, employer attractiveness, talent management, cross-cultural management

## Περιεχόμενα

<b>Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή</b> .....	7
1.1 Αντικείμενο της εργασίας.....	7
1.2 Σκοπός και στόχοι της μελέτης .....	8
<b>Κεφάλαιο 2: Θεωρητικό Υπόβαθρο</b> .....	10
2.1 Πώς προέκυψε η ανάγκη για την ανάπτυξη στρατηγικής για τη διαχείριση της επωνυμίας εργοδότη; .....	10
2.2 Επωνυμία εργοδότη και διαχείριση της επωνυμίας εργοδότη.....	13
2.2.1. Η επωνυμία εργοδότη – Employer brand .....	13
2.2.2. Η διαχείριση της επωνυμίας εργοδότη – Employer branding .....	16
2.3. Ελκυστικότητα εργοδότη – Employer attractiveness .....	23
2.3.1. Η μέτρηση της ελκυστικότητας εργοδότη .....	24
2.4 Σχετικές έννοιες και πρακτικές.....	31
2.5. Διαπολιτισμικό μάνατζμεντ και διαπολιτισμική διαχείριση της επωνυμίας εργοδότη .....	34
2.5.1. Μέτρηση της ελκυστικότητας εργοδότη σε διαφορετικές χώρες .....	35
<b>Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία</b> .....	38
3.1 Ερευνητικά ερωτήματα .....	38
3.2 Ερευνητική διαδικασία.....	38
3.3 Συλλογή & επεξεργασία δεδομένων .....	39
3.4 Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος:.....	40
<b>Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα - Συζήτηση</b> .....	42
4.1 Μεθοδολογία επεξεργασίας δεδομένων .....	42
4.2.2 Ερώτημα 1 .....	43
4.2.3 Ερώτημα 2 .....	44
4.2.4 Ερώτημα 3 .....	46
4.2.5 Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών .....	48
4.2.6 Τα αποτελέσματα σε σχέση με άλλες έρευνες.....	50
<b>Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα και Προτάσεις</b> .....	51
5.1 Συμπεράσματα.....	51
5.2 Περιορισμοί της έρευνας.....	54
5.3 Ερευνητικές προτάσεις για το μέλλον .....	55
<b>Κατάλογος Αναφορών</b> .....	56
<b>Παράρτημα 1 - Ερωτηματολόγιο</b> .....	62
<b>Παράρτημα 2 - Ελκυστικότητα των παραγόντων</b> .....	65
<b>Παράρτημα 3 -Αποτελέσματα σύγκρισης των 5 παραγόντων με βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά</b> .....	73
<b>Παράρτημα 4 - Πρόθεση αλλαγής εργασίας</b> .....	78

<b>Παράρτημα 5 - Αποτελέσματα σύγκρισης της πρόθεσης αλλαγής εργασίας με βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά</b> .....	80
--	----

### **Κατάλογος Διαγραμμάτων**

Διάγραμμα 1: Πώς η ποιότητα των εργαζομένων και η ποιότητα του προϊόντος/υπηρεσίας συνδέονται σε έναν αέναο κύκλο (Πηγή: Ambler και Barrow, 1996) .....	14
Διάγραμμα 2: Τα κύρια συστατικά της διαχείρισης της επωνυμίας εργοδότη (Πηγή: L. Eger et al., 2019)...	18
Διάγραμμα 3: Εργασιακή ικανοποίηση και ταυτοποίηση με τον οργανισμό ως μέσα για τη διατήρηση ταλέντων (Πηγή: Bharadwa et al., 2021) .....	19
Διάγραμμα 4: Συμφωνία (→ 7) ή διαφωνία (←1) αλλαγής εργασιακού περιβάλλοντος.....	49

### **Κατάλογος Θηκογραμμάτων**

Θηκόγραμμα 1: Θηκόγραμμα παραγόντων σε σχέση με το φύλο.....	44
Θηκόγραμμα 2: παραγόντων σε σχέση με την ηλικιακή ομάδα.....	44
Θηκόγραμμα 3: παραγόντων σε σχέση με τη θέση εργασίας.....	45
Θηκόγραμμα 4: παραγόντων σε σχέση με τα χρόνια εμπειρίας.....	45

### **Κατάλογος Πινάκων**

Πίνακας 1: Τα 32 χαρακτηριστικά που μέτρησαν αρχικά οι Berthon et al. (Πηγή: Berthon et al. (2015).....	24
Πίνακας 2: Η τελική κλίμακα μέτρησης της ελκυστικότητας εργοδότη σύμφωνα με τους Berthon et al. (Πηγή: Berthon et al., 2015) .....	25
Πίνακας 3: Κλίμακα μέτρησης ελκυστικότητας εργοδότη κατά τους Isabelle Hillebrandt, και Björn Sven Ivens (Πηγή: sabelle Hillebrandt, and Björn Sven Ivens, 2013) .....	28
Πίνακας 4: Σύνοψη σημαντικών ερευνών για τις διαστάσεις/κλίμακες μέτρησης της ελκυστικότητας εργοδότη .....	30
Πίνακας 5: Σύνοψη των σημαντικότερων όρων σχετικών με τη διαχείριση της επωνυμίας εργοδότη .....	33
Πίνακας 6: Έρευνες για την μέτρηση της ελκυστικότητας εργοδότη σε άλλες χώρες (Πηγή: Eger et al. (2019)) .....	35
Πίνακας 7: Τα χαρακτηριστικά του εργοδότη που προτιμώνται περισσότερο με βάση το μέσο όρο τους (Πηγή: Eger et al,2019) .....	36
Πίνακας 8: Τα χαρακτηριστικά του εργοδότη που προτιμώνται λιγότερο με βάση το μέσο όρο τους (Πηγή: Eger et al.,2019) .....	36
Πίνακας 9: Κατανομή φύλου και ηλικιακής ομάδας στο δείγμα .....	40
Πίνακας 10: Κατανομή εκπαιδευτικού επιπέδου .....	40
Πίνακας 11: Έτη επαγγελματικής εμπειρίας .....	41
Πίνακας 12: Τομέας οικονομικής δραστηριότητας .....	41
Πίνακας 13: Θέση στην εργασία .....	41
Πίνακας 14: Στατιστικοί δείκτες των 5 παραγόντων κατά φθίνουσα σειρά μέσης τιμής (N=133).....	43
Πίνακας 15: Δείκτες πρόθεσης για αλλαγή εργασίας.....	47
Πίνακας 16: Συσχετίσεις ερωτήσεων για πρόθεση αλλαγής εργασίας.....	48
Πίνακας 17: Συσχετίσεις παραγόντων της ελκυστικότητας .....	49
Πίνακας 18: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης (εξαρτημένη μεταβλητή πρόθεση αλλαγής εργασιακού περιβάλλοντος) .....	50

# Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

## 1.1 Αντικείμενο της εργασίας

Τα τελευταία χρόνια η προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων βρίσκεται στο επίκεντρο των προσπαθειών όλων των οργανισμών ανεξαρτήτου μεγέθους, καθώς αυτό θα τους υποστηρίξει να αναπτύξουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Backhaus, 2016). Αυτή η προσπάθεια έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη μιας νέας πρακτικής διαχείρισης ταλέντων, την διαχείριση της επωνυμίας εργοδότη (employer branding). Πρόκειται για ένα πεδίο που συνδυάζει πρακτικές από τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και το Μάρκετινγκ (Ambler και Barrow, 1996).

Οι έρευνες γύρω από αυτό το πεδίο έχουν δύο κατευθύνσεις: η μία εστιάζει στις επιπτώσεις της διαχείρισης της επωνυμίας εργοδότη στους δυνητικούς ή υπάρχοντες εργαζόμενους και η άλλη στις δραστηριότητες του μάνατζμεντ γύρω από αυτό (Mölk, 2018).

Σύμφωνα με τους (Dabirian et al., 2017) η επιτυχημένη επωνυμία εργοδότη απαιτεί στρατηγικό σχεδιασμό, το οποίο οι μάνατζερ περιγράφουν ως τη διαδικασία που θέτει το πλαίσιο για τη δημιουργία και ανάπτυξη των καλύτερων εργασιακών χώρων. Ενώ ο Backhaus (2016) αναφέρει ότι ενώ αρχικά η επωνυμία εργοδότη αποτελούσε στην ουσία την ταυτότητα της επωνυμίας, πλέον στρέφει το επίκεντρό της στην έννοια του «εργοδότη επιλογής».

Η αντίληψη ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ της διαχείρισης της επωνυμίας εργοδότη ως μιας διαδικασίας η οποία μπορεί να εφαρμοστεί με τον ίδιο τρόπο παντού αντίκειται στο γεγονός ότι η διαδικασία αυτή αποτελεί τη βάση για τη δημιουργία ανάπτυξης βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η οποία είναι πολύ συγκεκριμένη για κάθε οργανισμό και η οποία δεν μπορεί να αντιγραφεί (Esra Almiaçik et al., 2014)

Στη σημερινή εποχή όπου η παγκοσμιοποίηση κυριαρχεί περισσότερο από ποτέ, υπάρχει το καίριο ερώτημα αν μπορεί ένας πολυεθνικός οργανισμός να αναπτύξει μία καθολική στρατηγική διαχείρισης επωνυμίας εργοδότη για να προσελκύσει δυνητικούς εργαζόμενους ανά τον κόσμο ή θα πρέπει να προσαρμόζει την επωνυμία εργοδότη ανάλογα τις πολιτισμικές ιδιαιτερότητες και χαρακτηριστικά των χωρών που στοχεύει.

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι να παρουσιαστεί η σημαντικότητα της διαχείρισης της επωνυμίας εργοδότη στη σύγχρονη πραγματικότητα, να εξετάσει τους παράγοντες που επηρεάζουν

την ελκυστικότητα του εργοδότη στην Ελλάδα και να εντοπίσει αν το φύλο, η ηλικία, η θέση εργασίας και η επαγγελματική εμπειρία επηρεάζουν το ποια χαρακτηριστικά θεωρούν σημαντικά οι δυνητικοί εργαζόμενοι. Επιπροσθέτως, Θα συζητηθεί το κατά πόσο οι πολυεθνικοί οργανισμοί μπορούν να υιοθετήσουν μία καθολική στρατηγική διαχείρισης επωνυμίας εργοδότη ή αν χρήζει προσαρμογής σε κάθε χώρα στην οποία στοχεύουν να προσελκύσουν και να διατηρήσουν ταλέντα.

## 1.2 Σκοπός και στόχοι της μελέτης

Η παρούσα μελέτη στηρίζεται στην έρευνα των Berthon et al. (2005) οι οποίοι ανέπτυξαν μία κλίμακα μέτρησης της ελκυστικότητας εργοδότη που αποτελείται από πέντε διαστάσεις. Η κλίμακα αυτή έχει έκτοτε χρησιμοποιηθεί και μελετηθεί ευρέως, ωστόσο, όπως οι ίδιοι αναφέρουν στους περιορισμούς της έρευνας πρέπει να ληφθούν υπόψη κάποιοι πολύ σημαντικοί παράγοντες:

Ο ένας είναι ότι το δείγμα τους (φοιτητές στο τμήμα διοίκησης στη Δυτική Αυστραλία) δεν επιτρέπει στη γενίκευση της κλίμακας, διότι οι φοιτητές προπτυχιακών σπουδών έχουν περιορισμένη εργασιακή εμπειρία σε σχέση με ανθρώπους που αναζητούν εργασία σε μεγαλύτερη ηλικία και με περισσότερη εργασιακή εμπειρία.

Και ο άλλος περιορισμός είναι ότι το δείγμα τους αφορά μόνο μια συγκεκριμένη γεωγραφική τοποθεσία (Δυτική Αυστραλία) και δεν λαμβάνει υπόψη τις πολιτισμικές διαφορές και τις ανάγκες της θέσπισης μιας διεθνούς επωνυμίας και προτείνουν περαιτέρω έρευνα σχετικά με το πώς επηρεάζουν οι πολιτισμικές και εθνικές διαφορές την αντίληψη των δυνητικών εργαζόμενων σχετικά με την επωνυμία εργοδότη. Αυτή η γνώση είναι πολύ σημαντική δεδομένου ότι στη σύγχρονη εποχή της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας οι οργανισμοί προσπαθούν να προσελκύσουν ταλέντα από όλον τον κόσμο.

Σε αυτό το κάλεσμα ανταποκρίνεται η παρούσα μελέτη, εξετάζοντας τις διαστάσεις της ελκυστικότητας εργοδότη στη Ελλάδα, και το πώς οι προτιμήσεις των δυνητικών εργαζόμενων συνδέονται με άλλα χαρακτηριστικά, όπως το φύλο, η ηλικία, η θέση εργασίας και η επαγγελματική εμπειρία. Τέλος, στη μελέτη θα συζητηθούν τα ευρήματα σε σχέση με τις αντίστοιχες μελέτες που έγιναν σε άλλες χώρες για να διαπιστωθούν αν υπάρχουν διαφορές και ομοιότητες για το πώς αντιλαμβάνονται οι δυνητικοί εργαζόμενοι τις διαστάσεις της ελκυστικότητας εργοδότη.



**Τα ερευνητικά ερωτήματα είναι τα εξής:**

**Ερώτημα 1:** Μέτρηση της ελκυστικότητας εργοδότη στην Ελλάδα: ποιος από τους 5 παράγοντες της κλίμακας των Berthon et al. είναι ο πιο ελκυστικός;

**Ερώτημα 2:** Συνδέονται οι προτιμήσεις και προτεραιότητες των δυνητικών εργαζόμενων με άλλα χαρακτηριστικά, όπως το φύλο, την ηλικία, την επαγγελματική εμπειρία και τη θέση στον οργανισμό;

**Ερώτημα 3:** Ποια είναι η πρόθεση για αλλαγή εργασίας εντός του πρώτου εξαμήνου του 2023; Επηρεάζεται από τα δημογραφικά στοιχεία;

## Κεφάλαιο 2: Θεωρητικό Υπόβαθρο

Τα τελευταία χρόνια τόσο στη διεθνή όσο και την εγχώρια βιβλιογραφία και αρθρογραφία υπάρχει μια ακμάζουσα ερευνητική και συγγραφική δραστηριότητα σχετικά με το θέμα της επωνυμίας του εργοδότη και των σχετιζόμενων εννοιών και πώς αυτή αποτελεί στις μέρες μας μία στρατηγική απόκτησης βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Διαπιστώνεται, ωστόσο, ότι πολλοί όροι του πεδίου αυτού, όπως για παράδειγμα: «επωνυμία εργοδότη» (“employer brand”), «διαχείριση της επωνυμίας εργοδότη» (“employer branding”), «φήμη εργοδότη» (“employer reputation”), «ελκυστικότητα εργοδότη» (“employer attractiveness”), χρησιμοποιούνται αδιακρίτως τόσο στα αγγλικά όσο και στα ελληνικά, το οποίο είναι λάθος καθώς κάθε ένας όρος σημαίνει και αντιπροσωπεύει κάτι διαφορετικό. Στο κεφάλαιο αυτό οι όροι αυτοί θα αναλυθούν και θα αποσαφηνιστούν.

Για την καλύτερη διάρθρωση του κεφαλαίου κρίνεται σημαντικό να υπάρξει η εξής δομή:

- **2.1:** Παρουσίαση των συνθηκών λόγω των οποίων δημιουργήθηκε η ανάγκη την ύπαρξη στρατηγικής διαχείρισης επωνυμίας εργοδότη.
- **2.2:** Παρουσίαση, ανάπτυξη και διαχωρισμός των εννοιών «επωνυμία εργοδότη» και «διαχείριση της επωνυμίας εργοδότη».
- **2.3:** Παρουσίαση και ανάπτυξη της έννοιας της «ελκυστικότητας εργοδότη».
- **2.4:** Παρουσίαση των βασικότερων σχετικών εννοιών με τη διαχείριση της επωνυμίας εργοδότη.
- **2.5:** Παρουσίαση και ανάπτυξη του διαπολιτισμικού μάντζμεντ και της διαπολιτισμικής επωνυμίας εργοδότη.

### 2.1 Πώς προέκυψε η ανάγκη για την ανάπτυξη στρατηγικής για τη διαχείριση της επωνυμίας εργοδότη;

Είναι γεγονός ότι τις τελευταίες δεκαετίες η παγκοσμιοποίηση και ο σχετιζόμενος ανταγωνισμός έχει επιφέρει μεγάλες αλλαγές και κινητικότητα στην αγορά εργασίας και συνέβαλε σημαντικά στην ενίσχυση της ανάγκης για ανάπτυξη στρατηγικών και πρακτικών Διαχείρισης Ταλέντων (Talent Management) (Schuler et al., 2011). Ο λεγόμενος «Πόλεμος των ταλέντων», όρος τον οποίο η εταιρεία McKinsey χρησιμοποίησε για πρώτη φορά το 1997, διεξάγεται όχι μόνο λόγω της έλλειψης ταλέντων στην παγκόσμια αγορά αλλά και λόγω της συντομότερης παραμονής των ταλέντων πλέον σε έναν οργανισμό σε σχέση με παλαιότερα (Lewis and Heckman, 2006; Branham, 2005; Bennett

and Bell, 2004). Αυτό είχε ως συνέπεια οι οργανισμοί να οδηγηθούν στην ανάγκη ανάπτυξης ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος το οποίο θα τους επιτρέψει να ανταποκριθούν και να ξεπεράσουν με επιτυχία τις προκλήσεις αυτές.

### **Τι σημαίνει βιώσιμο/διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;**

Για να δώσουμε τον ορισμό του βιώσιμου/διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί πρώτα ο ορισμός της στρατηγικής προκειμένου να δοθεί το πλαίσιο μέσα στο οποίο αναπτύσσεται το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχει μια πληθώρα ορισμών της στρατηγικής. Ένας από τους ευρέως διαδεδομένους είναι εκείνος του Michael Porter (1996):

*«Η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα από ότι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο».*

Σε γενικές γραμμές, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η στρατηγική είναι ο χάρτης ενός οργανισμού που θα τον υποστηρίξει να επιτύχει τους στόχους του, που θα τον βοηθήσει να φτάσει στον προορισμό του. Επί της ουσίας, προσδιορίζει την τοποθέτηση του οργανισμού σχετικά με τα εξής:

- ✓ Κατεύθυνση
- ✓ Αγορά δραστηριοποίησης/Προφίλ δραστηριοτήτων
- ✓ Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα
- ✓ Πόροι
- ✓ Περιβάλλον
- ✓ Συμμέτοχοι

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι το χαρακτηριστικό στοιχείο του οργανισμού που τον διαφοροποιεί από τους υπόλοιπους, ενώ ένας οργανισμός θεωρείται ότι έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους όταν η απόδοσή του σε κερδοφορία ξεπερνά το μέσο όρο του κλάδου της.

Ένας οργανισμός για να αναπτύξει βιώσιμο/διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να στραφεί στο εσωτερικό του και στη δημιουργία πόρων οι οποίοι είναι δύσκολο να αντιγραφούν ή/και να υποκατασταθούν από τους ανταγωνιστές. Οφείλει, δηλαδή, να δημιουργήσει στρατηγικούς πόρους οι οποίοι:

- ✓ είναι πολύτιμοι

- ✓ είναι μοναδικοί ή σπάνιοι
- ✓ έχουν πολύ υψηλό κόστος για να αντιγραφούν
- ✓ δεν μπορούν να αντιγραφούν
- ✓ είναι προστατευμένοι

(Barney, 1991)

Σύμφωνα με τον Αθανασόπουλο (2003), οι τρεις βασικές πηγές διατηρήσιμων στρατηγικών πόρων είναι:

- ✓ η καινοτομία
- ✓ η αρχιτεκτονική της αγοράς
- ✓ η φήμη της επιχείρησης

### **Η Διαχείριση Ταλέντων (Talent Management) ως βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

Μία πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η «δεξαμενή ταλέντων» (pool of talents) που έχουν στη διάθεσή τους οι οργανισμοί, και στην οποία στράφηκαν προκειμένου να ανταποκριθούν στις προκλήσεις που επέφερε η παγκοσμιοποίηση όπως προαναφέρθηκε. Αυτή η δεξαμενή περιλαμβάνει όλο το πνευματικό κεφάλαιο του οργανισμού, όπως η γνώση, οι δεξιότητες, οι ικανότητες και οποιοδήποτε άλλο στοιχείο συμβάλλει στην εύρυθμη και επιτυχημένη λειτουργία του οργανισμού, στην κερδοφορία και επιτρέπει την ανταγωνιστικότητά του.

Η έννοια της Διαχείρισης Ταλέντων (Talent Management) αναδύθηκε στη δεκαετία του 1990 και συνεχίζει έως σήμερα να αποτελεί πρωταρχική προτεραιότητα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς όλο και περισσότερο οι οργανισμοί πλέον συνειδητοποιούν ότι το ταλέντο και οι δεξιότητες των εργαζομένων τους μπορούν να οδηγήσουν στην επιτυχία τους. Σύμφωνα με τον Blass (2007), η Διαχείριση Ταλέντων περιλαμβάνει τις επιπρόσθετες διαδικασίες και ευκαιρίες που παρέχονται στους ανθρώπους ενός οργανισμού οι οποίοι θεωρούνται ταλαντούχοι.

Όπως αναφέρει ο Fegley (2006), στο παρελθόν η έννοια της Διαχείρισης Ταλέντων αποτελούσε περισσότερο μια διοικητική διαδικασία, ενώ σήμερα αντιμετωπίζεται με στρατηγικό τρόπο και εξελίσσεται σε συνεχή πρακτική η οποία συμβάλλει στα αποτελέσματα του οργανισμού. Επί της ουσίας, πρόκειται για τη στρατηγική και τις διαδικασίες που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός ώστε να προσελκύσει, να προσλάβει, να αναπτύξει και να διατηρήσει τα ταλέντα που χρειάζεται για να επιτύχει τους στρατηγικούς του στόχους.

Οι οργανισμοί στην προσπάθειά τους να προσθέσουν και να ενισχύσουν τη δεξαμενή ταλέντων που διαθέτουν ανταγωνίζονται στην «αγορά ταλέντων» (talent market), με τον ίδιο τρόπο που ανταγωνίζονται στην αγορά πελατών, προϊόντων ή υπηρεσιών. Ο ανταγωνισμός γίνεται με διάφορους τρόπους όπως για παράδειγμα με την ανάπτυξη υποστηρικτικής εργασιακής κουλτούρας, συστημάτων αμοιβών, παροχών προς τους εργαζόμενους. Προκειμένου να μπορέσουν να διαφοροποιηθούν από τον ανταγωνισμό, και να προσελκύσουν τα καλύτερα ταλέντα της αγοράς, πολλοί οργανισμοί προσπαθούν να αναπτύξουν την επωνυμία τους ως εργοδότες (employer brand) με παρόμοιο τρόπο όπως για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες (Brooke et al., 2017). Η διαχείριση της επωνυμίας εργοδότη (employer branding) αποτελεί μία στρατηγική Διαχείρισης Ταλέντων η οποία κερδίζει όλο και περισσότερο έδαφος τα τελευταία χρόνια, καθώς όπως προαναφέρθηκε (Barney, 1991) το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται με πόρους που είναι σπάνιοι, πολύτιμοι, αναντικατάστατοι και δύσκολο να αντιγραφούν, ενώ η φήμη αποτελεί μία από τις 3 βασικές πηγές βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Αθανασόπουλος, 2003). Αρκετές μελέτες έχουν δείξει ότι οι οργανισμοί που διαθέτουν μία καλή επωνυμία εργοδότη θα προσελκύσουν περισσότερους δυνητικούς εργαζόμενους (πχ: Cable & Turban, 2003; E. Alniacik, U. Alniacik, Erat, & Akcin, 2014) και θα μπορέσουν καλύτερα να τους διατηρήσουν (Gittell, Seidner, & Wimbush, 2010). Η θετική και διακριτή επωνυμία εργοδότη αποτελεί ένα σημαντικό πλεονέκτημα για τους οργανισμούς (Carpentier et al., 2017).

## 2.2 Επωνυμία εργοδότη και διαχείριση της επωνυμίας εργοδότη

### 2.2.1. Η επωνυμία εργοδότη – Employer brand

Το 1996 οι Ambler και Barrow επιχείρησαν να συνταιριάξουν τις αρχές της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού με εκείνες της Διαχείρισης Επωνυμίας (brand marketing), κατά βάση τις αρχές του Μάρκετινγκ Σχέσεων (Relationship Marketing), κάτω από ένα εννοιολογικό πλαίσιο. Θεώρησαν ότι από τη μία πλευρά ο εργοδότης μπορεί να θεωρηθεί ως «επωνυμία» (brand) με την οποία οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν μία στενή σχέση. Η απόδοση των εργαζόμενων, και κατά συνέπεια του οργανισμού, θα επηρεαστεί από την επίγνωση, τη θετική στάση απέναντι στην «επωνυμία» (brand), την πίστη και εμπιστοσύνη ότι η «επωνυμία» (brand) είναι εκεί για τον εργαζόμενο.

Και συνεχίζουν αναφέροντας ότι η τάση στο Μάρκετινγκ, από την άλλη πλευρά, επικεντρώνεται στους ανθρώπους και στη δημιουργία και διατήρηση μακροχρόνιων και δυνατών σχέσεων με τους πελάτες (Μάρκετινγκ Σχέσεων). Αυτό συμβαίνει γιατί είναι οικονομικότερο και ευκολότερο να

διατηρήσεις τους υπάρχοντες πελάτες από το να βρεις νέους. Ο σκοπός του Μάρκετινγκ είναι ούτως ή άλλως να βοηθήσει τον οργανισμό να επιτύχει τους στρατηγικούς του στόχους, πετυχαίνοντας επί της ουσίας τους στόχους των πελατών. Προτείνουν, λοιπόν, την αντικατάσταση των «πελατών» με τους «εργαζόμενους», καθώς εντοπίζουν την ανάγκη ότι το να κατορθώσουν οι οργανισμοί να διατηρήσουν καλές σχέσεις με τους πελάτες τους, μπορεί να γίνει μόνο μέσω των εργαζομένων τους.



*Διάγραμμα 1: Πώς η ποιότητα των εργαζομένων και η ποιότητα του προϊόντος/υπηρεσίας συνδέονται σε έναν αέναο κύκλο (Πηγή: Ambler και Barrow, 1996)*

Στο ίδιο άρθρο εισάγουν τον όρο «επωνυμία εργοδότη» (employer brand) και επιχειρούν και τον πρώτο του ορισμό, ως: «το πακέτο των λειτουργικών, οικονομικών και ψυχολογικών παροχών που παρέχονται από την εργασία και ταυτίζονται με την εργοδότη εταιρεία». Ενώ, επίσης, προτείνουν ότι όπως συμβαίνει με όλες τις επωνυμίες, η επωνυμία εργοδότη διαθέτει προσωπικότητα (personality) και τοποθέτηση στην αγορά και τη συνείδηση των δυνητικών και ήδη εργαζόμενων στον οργανισμό (brand positioning).

Το 2004 οι Backhaus και Tikoo, έδωσαν έναν ακόμα ορισμό της επωνυμία εργοδότη στον οποίο δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στις παροχές «η επωνυμία εργοδότη επισημαίνει τις μοναδικές διαστάσεις των παροχών της εργασίας [...] και αποτελεί την έννοια η οποία διαφοροποιεί την εταιρεία από τους ανταγωνιστές της [...] προσελκύοντας, παρακινώντας και διατηρώντας τους υπάρχοντες και δυνητικούς εργαζόμενους της». Σύμφωνα με τους Barrow και Mosley (2005), αυτές οι μοναδικές παροχές, τα πακέτα ανταμοιβών κτλ, αναφέρονται συχνά και ως «Πρόταση Αξίας Εργοδότη»

(Employer Value Proposition, EVP). Η Πρόταση Αξίας Εργοδότη είναι ένα είδος συμφωνίας για τις παροχές που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι για τις δεξιότητες, ικανότητες και εμπειρία που προσφέρουν στον οργανισμό, και αποτελεί τον πυρήνα της επωνυμίας εργοδότη ο οποίος προσδιορίζει και χαρακτηρίζει την ουσία του οργανισμού και εξηγεί γιατί είναι μοναδικός (Pawar and Charak, 2015).

Παρόλο που η επωνυμία εργοδότη επί της ουσίας είναι το «αναγνωριστικό» στοιχείο (πχ λογότυπο, όνομα, κτλ), όλη η πληροφορία σχετικά με την επωνυμία συνοψίζεται στην «γνώση της επωνυμίας του εργοδότη» (Cable and Turban 2001). Παράλληλα η προστιθέμενη αξία που προκύπτει από τη γνώση του εργοδότη ονομάζεται «αξία επωνυμίας εργοδότη» (employer brand equity) (Theurer et al. 2018). Ένα από τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την «αξία επωνυμίας εργοδότη» είναι η «ελκυστικότητα του οργανισμού» (organizational attractiveness) Lievens and Highhouse 2003). ή αλλιώς η «ελκυστικότητα εργοδότη», έννοια την οποία και θα αναλύσουμε παρακάτω.

Η «αξία επωνυμίας εργοδότη» εμπνέει υποψήφιους να κάνουν αίτηση και ενθαρρύνει τους υπάρχοντες εργαζόμενους να παραμείνουν στον οργανισμό τους και να τον υποστηρίξουν. Οι εργαζόμενοι που νιώθουν περηφάνια για τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται, είναι ουσιαστικά είναι ποιο πιστοί και αφοσιωμένοι γνωρίζοντας ότι συμβάλλουν στην επιτυχία του οργανισμού. Ένα παράδειγμα για το πώς μπορούν οι εργαζόμενοι να γίνουν πρεσβευτές της επωνυμίας εργοδότη είναι πως αν πιστεύουν ότι η επωνυμία του εργοδότη στον οποίο εργάζονται είναι θετική και ελκυστική είναι πιθανό να νιώθουν ενθουσιασμό για τον οργανισμό και να μοιράζονται περήφανα θετικά μηνύματα για αυτόν είτε «από στόμα σε στόμα» (word of mouth) είτε μέσω άλλων καναλιών επικοινωνίας, όπως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Brooke et al., 2017). Τέλος, οι Ewing et al. (2002) προτείνουν η έννοια της «αξίας επωνυμίας εργοδότη» να συμπεριληφθεί στη γενικότερη διαχείριση των συμμετεχόντων/ενδιαφερόμενων μελών (stakeholder management).

Όπως αναφέρουν οι σύμβουλοι Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, Hewitt Associates, τα βήματα για την ανάπτυξη μιας ισχυρής επωνυμίας εργοδότη είναι 5:

- ✓ Να κατανοήσεις τον οργανισμό στον οποίο εργάζεσαι.
- ✓ Να δημιουργήσεις μια πολύ πειστική υπόσχεση επωνυμίας για τους εργαζόμενους η οποία συνάδει με την υπόσχεση επωνυμίας για τους πελάτες..
- ✓ Να αναπτύξεις μέτρα και σταθμά με βάση τα οποία θα μετράς το κατά πόσο η επωνυμία ανταποκρίνεται στην υπόσχεσή της.
- ✓ Να εναρμονίζεις τις πρακτικές της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στο μέγιστο δυνατό επίπεδο ώστε να υποστηρίζει και να ενδυναμώνει την υπόσχεση της επωνυμίας.
- ✓ Να εκτελείς και να μετράς τα αποτελέσματα.

Επιπροσθέτως, όπως αναφέρει ο Ritson (2002) οι οργανισμοί με ισχυρή επωνυμία μπορεί δυνητικά να μειώσουν το κόστος των προσλήψεων νέων εργαζόμενων, να βελτιώσουν τις σχέσεις με τους εργαζόμενους, να αυξήσουν τη διατήρηση των εργαζόμενων, ακόμη και να επιτύχουν χαμηλότερους μισθούς σε σχέση με λιγότερο ισχυρές επωνυμίες εργοδότη.

Εφόσον, λοιπόν, η επωνυμία εργοδότη αφορά τόσο στους δυνητικούς όσο και τους υπάρχοντες εργαζόμενους, μπορούμε να θεωρήσουμε ότι έχει δύο οπτικές: την εξωτερική και την εσωτερική. Η εξωτερική πλευρά αφορά στην εικόνα ως εργοδότη ή όσα νοερά σκέφτονται οι δυνητικοί εργαζόμενοι για τον οργανισμό ως εργοδότη. Από την άλλη, η εσωτερική πλευρά αναφέρεται στο πώς αντιλαμβάνονται οι ήδη υπάρχοντες εργαζόμενοι την ταυτότητα του οργανισμού, ποιος είναι ο σταθερός πυρήνας του οργανισμού (Lievens and Slaughter, 2016).

Οι Lievens and Highhouse (2003) αναφέρουν ότι ένα πολύ σημαντικό συστατικό της επωνυμίας εργοδότη είναι οι συμβολικές αξίες, οι οποίες και μπορούν να αποτελέσουν διαφοροποιητικό στοιχείο. Επί της ουσίας, με αυτήν την τοποθέτηση υπάρχει αντίθεση με την παραδοσιακή προσέγγιση και θεώρηση ότι όσες περισσότερες παροχές προσφέρει ένας οργανισμός τόσο πιο ελκυστικός είναι. Κάτι που, σύμφωνα με τους Moser et al. (2021) διαψεύδεται, επίσης, από το γεγονός ότι οι νεοφυείς εταιρείες θεωρούνται πολύ ελκυστικές παρόλο που δεν προσφέρουν πολλές παροχές. Και οι οποίοι καταλήγουν ότι τα καλύτερα ταλέντα προσελκύονται από μια ισχυρή εταιρική κουλτούρα σε συνδυασμό με άλλες παροχές.

Το πόσο ισχυρή είναι η επωνυμία εργοδότη καθορίζεται από το πόσο καλά ο οργανισμός κατορθώνει να συνδυάσει την υπόσχεσή του στους εργαζόμενους με την πραγματική κουλτούρα και τις αξίες του ως εργοδότης (Dabirian et al., 2017). Θα πρέπει, λοιπόν, το ψυχολογικό συμβόλαιο να τηρείται, ειδάλλως δημιουργεί λόγο για να αποχωρήσει κανείς από τον οργανισμό και να προχωρήσει σε δυσφήμιση είτε από στόμα σε στόμα είτε μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (Dabirian et al., 2017). Συνεπώς, για την επιτυχία της επωνυμίας εργοδότη είναι απαραίτητα τόσο το στρατηγικό πλάνο όσο και η ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα (Monteiro et al., 2020; Itam et al., 2020).

### 2.2.2. Η διαχείριση της επωνυμίας εργοδότη – Employer branding

Ενώ όπως προαναφέρθηκε η επωνυμία εργοδότη αναφέρεται στο «*πακέτο των λειτουργικών, οικονομικών και ψυχολογικών παροχών που παρέχονται από την εργασία και ταυτίζονται με την εργοδότηρια εταιρεία*», η διαχείριση της επωνυμίας εργοδότη (employer branding) αποτελεί τη διαδικασία ανάπτυξης και προώθησης μίας μοναδικής και ελκυστικής εικόνας εργοδότη (Backhaus

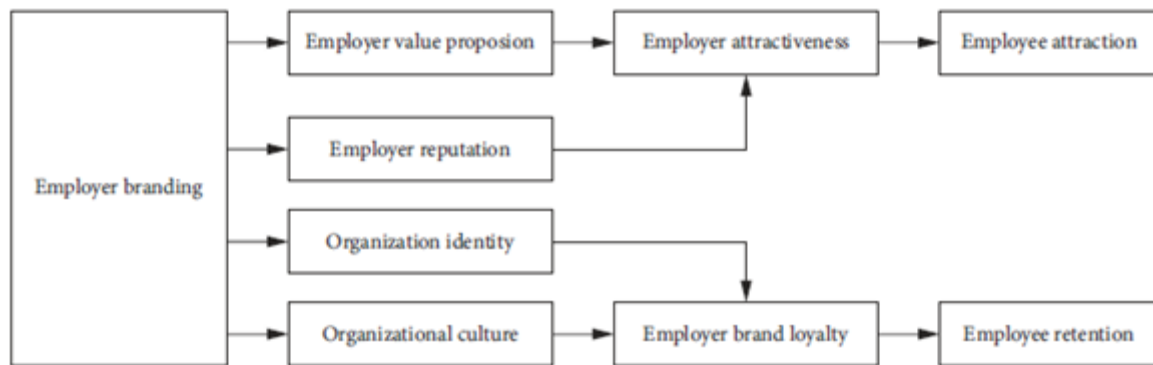


2004; Backhaus and Tikoo 2004). Όπως αναφέρει ο Lloyd (2002) «πρόκειται για το σύνολο των προσπαθειών μιας εταιρείας να επικοινωνήσει στο υπάρχον και δυνητικό προσωπικό του ότι είναι ένα επιθυμητό μέρος εργασίας». Το Chartered Institute of Professional Development (2018) ορίζει τη διαχείριση της επωνυμίας εργοδότη ως το σύνολο των άυλων χαρακτηριστικών που κάνουν την επιχείρηση να ξεχωρίζει, προσδίδουν μια μοναδική εργασιακή εμπειρία στους εργαζόμενους και προσελκύουν ανθρώπους οι οποίοι θα διαπρέψουν στο περιβάλλον της.

Η διαχείριση της επωνυμίας εργοδότη είναι ένα πολύ ισχυρό εργαλείο το οποίο επιδρά στην κουλτούρα και την ταυτότητα του οργανισμού, τα οποία με τη σειρά τους συμβάλλουν στην ενδυνάμωση της αφοσίωσης στην επωνυμία του εργοδότη (Backhaus and Tikoo, 2004). Αυτό έχει ως τελικό αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να είναι πιστοί, παραγωγικοί, ικανοποιημένοι, να μένουν στους οργανισμούς τους και να γίνονται πρεσβευτές της επωνυμίας, και παρακινούν κατά αυτόν τον τρόπο δυνητικούς εργαζόμενους να επιθυμούν να ενταχθούν στον οργανισμό. Αφορά επί της ουσίας στη διαρκή προσπάθεια των οργανισμών να δημιουργήσουν μια εικόνα στο μυαλό των δυνητικών και των ήδη εργαζόμενων ότι είναι ένας «εξαιρετικό χώρος εργασίας» (“great place to work”) (Ewing et al. 2002) και να έχουν το κύρος του καλύτερου εργοδότη και να αποτελούν έναν «εργοδότη επιλογής» (“employer of choice”)(Hadi and Ahmed, 2018).

Στη διαχείριση της επωνυμίας εργοδότη εφαρμόζονται αρχές και πρακτικές του μάρκετινγκ για να γίνει η διαχείριση των άυλων και υλικών εργασιακών παροχών, όπως για παράδειγμα μέσω κάποιας επικοινωνιακής καμπάνιας για «*ενημέρωση των εργαζόμενων και να ενδυνάμωση των συσχετισμών μεταξύ της επωνυμίας και των επιθυμητών γνωρισμάτων*» (Collins and Stevens 2002; Edwards 2010). Αξίζει να σημειωθεί ότι ενώ όλοι οι οργανισμοί έχουν επωνυμία εργοδότη, υπάρχουν πολλοί, ωστόσο, που επιλέγουν να μην αναπτύξουν τις απαραίτητες διαδικασίες για να τη διαχειριστούν (Backhaus 2016).

Όπως δείχνει το παρακάτω γράφημα των Eger et al. (2019), η πρόταση αξίας εργοδότη και η φήμη του εργοδότη αποτελούν τις κύριες διαστάσεις της ελκυστικότητας του εργοδότη, και κατά συνέπεια συμβάλλουν στην προσέλκυση ταλέντων, ενώ η οργανωσιακή ταυτότητα και κουλτούρα είναι οι κύριες διαστάσεις της πίστης στην επωνυμία εργοδότη και συμβάλλουν στη διατήρηση των ταλέντων. Όπως όμως επισημαίνουν υπάρχει μια διαρκής αλληλεπίδραση μεταξύ τους και αποτελούν τα κύρια συστατικά της διαχείρισης της επωνυμίας εργοδότη.



Διάγραμμα 2: Τα κύρια συστατικά της διαχείρισης της επωνυμίας εργοδότη (Πηγή: L. Eger et al., 2019)

### 2.2.2.1 Σε ποιο στάδιο της εμπειρίας εργαζόμενου συναντάμε τη διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη;

Σύμφωνα με τον Plaskoff (2017) η εμπειρία εργαζόμενου αποτελεί ένα ολιστικό ταξίδι το οποίο σηματοδοτείται από εξαιρετικά σημαντικά σημεία επαφής και χωρίζει αυτό το ταξίδι σε τρία μέρη:

- Πριν την έναρξη της εργασιακής σχέσης (pre-employment)
- Κατά τη διάρκεια της εργασιακής σχέσης (employment)
- Μετά τη λήξη της εργασιακής σχέσης (post-employment)

Με παρόμοιο τρόπο περιγράφουν την εμπειρία εργαζόμενου οι Itam et al. (2020), ως κύκλο ζωής του εργαζόμενου που αποτελείται από την προσέλκυση, πρόσληψη, ένταξη, ενασχόληση, απόδοση και αποχώρηση. Οι ίδιοι συμπληρώνουν ότι είναι πολύ σημαντικό να τεθούν στόχοι σχετικά με την επωνυμία εργοδότη για κάθε στάδιο, οι οποίοι συνάδουν με τις επιχειρησιακές ανάγκες.

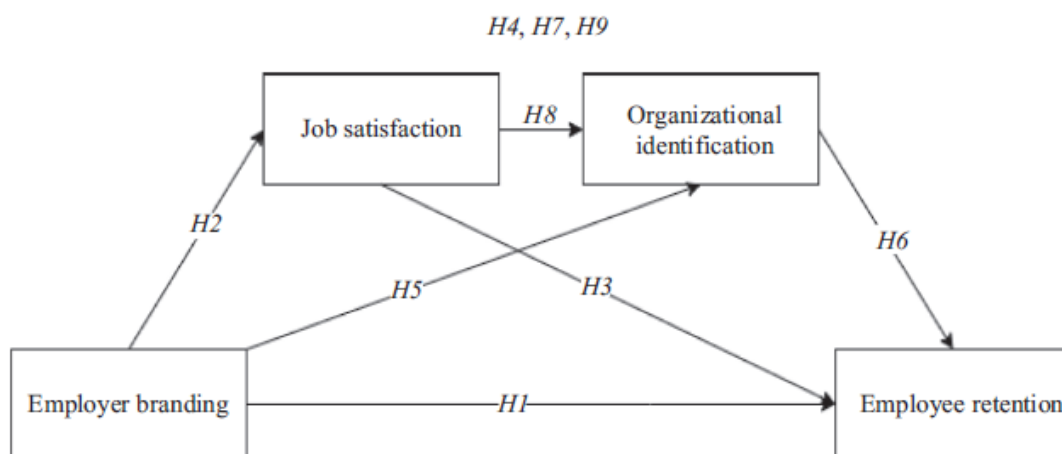
Οι Dabirian et al. (2017) τονίζουν ότι η δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος και μιας ισχυρής επωνυμίας εργοδότη δεν γίνεται ούτε τυχαία ούτε γρήγορα, αλλά με στρατηγική προσέγγιση. Ο Plaskoff (2017) συνιστά την ενεργή εμπλοκή των εργαζόμενων στη δημιουργία των διαδικασιών που αφορούν τους εργαζόμενους και ο Mölk (2018) αναφέρει ότι αν άνθρωποι από διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα εμπλακούν στην ανάπτυξη της στρατηγικής είναι μια πιο συμπεριληπτική διαδικασία και οδηγεί σε καλύτερη αποδοχή από τους εμπλεκόμενους.

### 2.2.2.2 Διαχείριση της επωνυμίας εργοδότη και διατήρηση ταλέντων

Η συμβολή της διαχείρισης της επωνυμίας εργοδότη στη μείωση των αποχωρήσεων από έναν οργανισμό και κατά συνέπεια στη διατήρηση των ταλέντων της, όπως προαναφέρθηκε, είναι πολύ σημαντική. Στοιχεία της της διαχείρισης της επωνυμίας εργοδότη που συμβάλλουν στην διατήρηση των ταλέντων τους είναι για παράδειγμα οι ευκαιρίες για εξέλιξη της επαγγελματικής σταδιοδρομίας εντός του οργανισμού, η δυνατότητα για μάθηση και ανάπτυξη, τα συστήματα ανταμοιβών, την εταιρική κοινωνική ευθύνη, την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και κοινωνικής ζωής Matongolo et al. (2018).

Οι Bharadwa et al. (2021) μελέτησαν και επιβεβαίωσαν πώς η διαχείριση της επωνυμίας εργοδότη μέσω της εργασιακής ικανοποίησης και της ταυτοποίησης με τον οργανισμό συμβάλλουν στη διατήρηση των ταλέντων στον κλάδο της πληροφορικής στην Ινδία.

Τα παραπάνω συνάδουν και με τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής όπου οι κοινωνική συμπεριφορά απορρέει από μία διαδικασία ανταλλαγής όπου οι υγιείς σχέσεις σε έναν οργανισμό θεμελιώνονται από την ποιότητα της ανταλλαγής αυτής (Avanzi et al., 2014). Συνεπώς, μια στρατηγική διαχείρισης της επωνυμίας εργοδότη η οποία στηρίζεται σε ένα σύνολο ποιοτικών χαρακτηριστικών μπορούν να θεμελιώσουν ένα συναισθηματικό και ψυχολογικό σύνδεσμο των εργαζόμενων με τον οργανισμό και αυτό να συντελέσει στην διάθεσή τους να εργαστούν μεγαλύτερο διάστημα στον οργανισμό (Binu Raj, 2021).



Διάγραμμα 3: Εργασιακή ικανοποίηση και ταυτοποίηση με τον οργανισμό ως μέσα για τη διατήρηση ταλέντων (Πηγή: Bharadwa et al., 2021)

### 2.2.2.3 Διαχείριση της επωνυμίας εργοδότη και προσέλκυση ταλέντων

Ο Edwards (2010) επισημαίνει ότι το να παρουσιάσεις την επωνυμία του εργοδότη σε έναν δυνητικό εργαζόμενο είναι πολύ διαφορετικό από το να την παρουσιάσεις σε έναν ήδη εργαζόμενο στον οργανισμό. Αυτό συμβαίνει διότι αυτός που εργάζεται ήδη έχει βιωματική εμπειρία από το αν η υπόσχεση της επωνυμίας εκπληρώνεται ή όχι, ενώ ο δυνητικός εργαζόμενος λαμβάνει την υπόσχεση της επωνυμίας κατά τη διαδικασία της προσφοράς εργασίας χωρίς ακόμα να την έχει βιώσει.

Ωστόσο, η αποτελεσματική διαχείριση της επωνυμίας εργοδότη στο εσωτερικό του οργανισμού οδηγεί σε θετική εμπειρία για τους εργαζόμενους, η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε θετική διαφήμιση από στόμα σε στόμα (word of mouth), σχόλια στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και κριτικές σε πλατφόρμες αξιολόγησης επιχειρήσεων όπως το Glassdoor (Saini and Jawahar, 2019), και κατά συνέπεια συμβάλει στην εμπειρία του υποψήφιου διότι του δημιουργεί μια θετική εικόνα για τον εργοδότη.

Ο Branham (2005) προτείνει ότι τα οφέλη από την ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, τα μισθολογικά κριτήρια, το εργασιακό κλίμα, η κουλτούρα και η ανωτέρα διοίκηση μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως στοιχεία ώστε ο οργανισμός να αποτελέσει εργοδότη επιλογής από τους υποψήφιους. Οι Elving et al. (2013) προτείνουν ότι η θέση του οργανισμού στην αγορά, η εσωτερική και εξωτερική διαφήμιση μπορούν να χρησιμοποιηθούν με επιτυχία για να χαρακτηριστεί ένας οργανισμός εργοδότης επιλογής, και κατά συνέπεια να αποτελέσουν στοιχεία ελκυστικότητας εργοδότη.

### 2.2.2.4 Είναι η διαχείριση της επωνυμίας εργοδότη ένα κοινωνικό φαινόμενο ή μια στρατηγική διαδικασία;

Σύμφωνα με παλαιότερες έρευνες η διαχείριση της επωνυμίας εργοδότη ξεκινά με την ανάπτυξη της «Πρότασης Αξίας Εργοδότη» η οποία μετέπειτα γίνεται γνωστή τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού (Backhaus and Tikoo, 2004). Υπάρχουν, ωστόσο, μελετητές όπως οι Mölk και Auer (2018) οι οποίοι διαφωνούν με αυτήν την προσέγγιση και υποστηρίζουν ότι είναι μονοδιάστατη διότι στην ουσία παρουσιάζει τη διαχείριση της επωνυμίας εργοδότη ως μία πολύ ελεγχόμενη διαδικασία με κίνηση από πάνω προς τα κάτω (δηλαδή από τον οργανισμό προς τους εργαζόμενους) και αγνοεί ότι αποτελεί και κοινωνικό φαινόμενο. Για εκείνους είναι εξαιρετικά σημαντικό να γίνουν κατανοητές οι δυναμικές και οι δομές εξουσίας εντός του οργανισμού καθώς αυτές οι κοινωνικές δομές επηρεάζουν τη διαχείριση της επωνυμίας εργοδότη, ενώ ο Edwards (2010) υποστηρίζει ότι

πρόκειται για μια αμοιβαία εμπειρία και ότι οι ενέργειες των εργαζόμενων επηρεάζουν αυτήν την αμοιβαία εμπειρία.

Αξίζει να αναφερθούν οι σημαντικότερες θεωρίες και έννοιες που σχετίζονται με την προσέγγιση της διαχείρισης της επωνυμίας εργοδότη ως κοινωνικού φαινομένου:

### **Θεωρία της Κοινωνικής Ταυτότητας (Social Identity Theory)**

Η θεωρία αυτή περιγράφει πώς τα άτομα αναγνωρίζουν τον εαυτό τους εντός ενός συνόλου, όπως για παράδειγμα εντός ενός οργανισμού (Ashforth and Mael, 1989). Τα συστήματα αξιών ενός οργανισμού προσδιορίζουν τον κώδικα συμπεριφοράς των μελών του και η θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας επισημαίνει ότι η ταυτοποίηση αυτών των αξιών και συμπεριφορών επιτρέπει στα άτομα να ενστερνιστούν τις αξίες και τις συμπεριφορές του συνόλου (Ashforth and Mael, 1989). Πράγματι, η εύρεση και διατήρηση ταλέντων που ταιριάζουν με την κουλτούρα, το ήθος και τις αξίες του οργανισμού είναι υψίστης σημασίας, και όταν επιτευχθεί αυξάνει την ικανοποίηση από την εργασία και δημιουργεί μια γνήσια και βιώσιμη κουλτούρα για τον οργανισμό (Frederiksborg and Fort, 2020).

### **Θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (Social Exchange Theory)**

Η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής είναι από τις κυρίαρχες θεωρίες για την κατανόηση της συμπεριφοράς του ανθρώπου στο εργασιακό περιβάλλον (Cropanzano and Mitchell, 2005). Ο Homans (1961) ως «κοινωνική ανταλλαγή» ορίζει την ανταλλαγή υλικών και άυλων δραστηριοτήτων μεταξύ δύο ατόμων. Και συνεχίζει εξηγώντας ότι δύο άτομα αλληλοεπιδρούν όταν μία ενέργεια ή ένα συναίσθημα του ενός προκαλεί ανταμοιβή ή τιμωρία από τον άλλον, το αν θα συμπαθήσουν το ένα το άλλο εξαρτάται από την αναλογία κόστους και ανταμοιβής. Στη διαχείριση ταλέντων θα λέγαμε ότι αναπτύσσεται μία σχέση «δούναι και λαβείν» μεταξύ οργανισμού και εργαζόμενων όπου οι εργαζόμενοι αξιολογούν το μέγιστο όφελος με την ελάχιστη απώλεια στις πρακτικές διαχείρισης ταλέντων που λαμβάνουν και κατά συνέπεια αυτό έχει μεγάλο αντίκτυπο στο πώς αντιλαμβάνονται την επωνυμία του εργοδότη (Sandeepanie et Al. 2021).

### **Ψυχολογικό Συμβόλαιο (Psychological Contract)**

Ο όρος αυτός εμφανίστηκε πρώτη φορά το 1960 από τον Argyris. Το 1989 η Rousseau ερμήνευσε εκ νέου τον όρο «ψυχολογικό συμβόλαιο» και αναφέρει ότι πρόκειται για τις «προσωπικές πεποιθήσεις του εργαζόμενου για τις αμοιβαίες υποχρεώσεις μεταξύ του ιδίου και του εργοδότη». Και συνεχίζει ότι περιλαμβάνει τις άγραφες πεποιθήσεις τόσο του εργαζόμενου όσο και του εργοδότη

σχετικά με το τι πρέπει να προσφέρει ο ένας στον άλλον, αλλά και σχετικά με τις υποχρεώσεις του καθενός στη συνδιαλλαγή τους. Το ψυχολογικό συμβόλαιο αποτελεί τη βάση της εργασιακής συνδιαλλαγής και η εκπλήρωση από τον εργοδότη των υποσχέσεων και των υποχρεώσεων του ενδυναμώνει την επωνυμία του, ενώ η μη τήρηση την αποδυναμώνει (Biswas and Suar, 2016).

### **Θεωρία της Σηματοδότησης (Signaling Theory)**

Ο Spence το 1973 μίλησε για τη σημασία της σηματοδότησης, όπου περιγράφει τη συμπεριφορά δύο μερών που επικοινωνούν: το ένα μέρος είναι ο αποστολέας και πρέπει να επιλέξει αν και πώς θα μεταφέρει μία πληροφορία/ένα μήνυμα και το άλλο μέρος είναι ο αποστολέας ο οποίος θα επιλέξει πώς θα εκλάβει τα εκλάβει. Στο εργασιακό περιβάλλον, ο οργανισμός μέσω των πρακτικών διαχείρισης ταλέντων στέλνει μηνύματα στους εργαζόμενους και εκείνοι βγάζουν συμπεράσματα για τις προθέσεις του, κάτι που επηρεάζει το ψυχολογικό τους συμβόλαιο (Nutakki et al., 2015).

### 2.3. Ελκυστικότητα εργοδότη – Employer attractiveness

Η έννοια της ελκυστικότητας εργοδότη είναι πολύ κοντινή με εκείνη της διαχείρισης της επωνυμίας εργοδότη, ωστόσο, αν και πολύ συχνά συγχέονται, είναι έννοιες διαφορετικές. Τα τελευταία χρόνια υπάρχει έντονη συζήτηση γύρω από την έννοια της ελκυστικότητας του εργοδότη καθώς θεωρείται από τα πιο σημαντικά θέματα για τους οργανισμούς οι οποίοι πασχίζουν να αποκτήσουν το status του «Καλύτερου Εργοδότη» (Best Employer).

Οι οργανισμοί ανέκαθεν ενδιαφέρονταν για το τι πιστεύουν οι εργαζόμενοι για τον οργανισμό και για το πώς εκφράζονται για αυτόν. Η γνώμη τους είναι πολύ σημαντική διότι χτίζει την πίστη, την αφοσίωση και τη διατήρηση των υπάρχοντων εργαζόμενων αλλά ταυτόχρονα επηρεάζει τη δημόσια εικόνα του οργανισμού και το βαθμό στον οποίο ελκύουν νέα talέντα και κατά συνέπεια, οι οργανισμοί μπορούν να επωφεληθούν ή να υποφέρουν (Kietzmann & Canhoto, 2013).

Η ελκυστικότητα εργοδότη θεωρείται ότι κινητοποιεί τους υποψήφιους να κάνουν αίτηση για να ενταχθούν σε έναν οργανισμό, συμβάλει θετικά στην απόφαση των εργαζόμενων να μείνουν στον οργανισμό, και επηρεάζει το κατά πόσο αντιλαμβάνονται τόσο οι μεν όσο και οι δε τον οργανισμό ως ένα καλό εργασιακό χώρο (Jiang & Ples, 2011).

Οι Berthon et al. (2015) ορίζουν την ελκυστικότητα του εργοδότη ως τις παροχές που οραματίζεται ότι θα έχει ένας δυνητικός εργαζόμενος ένα εργαστεί σε κάποιον συγκεκριμένο οργανισμό. Και συνεχίζουν ότι όσο πιο ελκυστικός φαίνεται ένας εργοδότης στην αντίληψη των δυνητικών εργαζόμενων, τόσο πιο ισχυρή είναι η αξία της επωνυμίας εργοδότη. Υπό αυτό το πρίσμα είναι πολύ σημαντικό να κατανοήσουμε τι ελκύει έναν άνθρωπο που αναζητά εργασία.

Η ελκυστικότητα εργοδότη και η ιεράρχηση των χαρακτηριστικών της ελκυστικότητας μπορεί να διαφέρει ανάλογα με τα πολιτισμικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά (Alniacik et al., 2014; Reis & Braga, 2016). Σύμφωνα με έρευνες τα προσωπικά χαρακτηριστικά αλλά και το φύλο φαίνεται να επηρεάζουν το πώς αντιλαμβάνονται την ελκυστικότητα εργοδότη οι δυνητικοί και υπάρχοντες εργαζόμενοι.

### 2.3.1. Η μέτρηση της ελκυστικότητας εργοδότη

Στην ίδια μελέτη οι Berthon et al. (2015) κατέληξαν σε πέντε διαστάσεις που ορίζουν την ελκυστικότητα του εργοδότη. Με την έρευνά τους επιβεβαίωσαν τις 3 διαστάσεις (λειτουργικές, ψυχολογικές και οικονομικές παροχές) που είχαν ορίσει οι Ambler και Barrow (1996) και προσέθεσαν άλλες δύο. Πιο συγκεκριμένα, διατήρησαν τις οικονομικές παροχές ως έχει, ενώ τις λειτουργικές και ψυχολογικές παροχές τις χώρισαν σε δύο υποκατηγορίες την καθεμία. Στην έρευνά τους είχαν αρχικά 32 χαρακτηριστικά από τα οποία 25 κρίθηκαν ότι συνιστούν την ελκυστικότητα εργοδότη κατηγοριοποιώντας τα σε πέντε κατηγορίες/διαστάσεις και ανέπτυξαν έτσι την πρώτη κλίμακα μέτρησης της ελκυστικότητας εργοδότη. Οι πέντε αυτές διαστάσεις αντικατοπτρίζουν, δηλαδή, κατά πόσο ένα άτομο έλκεται από έναν εργοδότη. Οι Berthon et al. έθεσαν ως περιορισμό της έρευνάς τους το δείγμα τους, αλλά και το γεγονός ότι δεν λαμβάνονται υπόψη πολιτισμικές διαφορές και προτείνουν η έρευνα να συνεχιστεί σε αυτό το επίπεδο προκειμένου να μελετηθεί το κατά πόσο οι πολιτισμικές και εθνικές διαφορές επηρεάζουν το πώς γίνεται αντιληπτή η επωνυμία εργοδότη.

Αυτό το μοντέλο θεωρείται το πιο έγκυρο και έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως έκτοτε στην έρευνα σχετικά με την επωνυμία εργοδότη καθώς οι μελετητές βασίζονται και χτίζουν νέες διαστάσεις πάνω σε αυτό.

Πίνακας 1: Τα 32 χαρακτηριστικά που μέτρησαν αρχικά οι Berthon et al. (Πηγή: Berthon et al. (2015))

Item	Item mean (seven-point Likert scale)	Corrected item-total correlation	Alpha if item deleted
<i>How important are the following to you when considering potential employers?</i>			
1. Recognition/appreciation from management	5.58	0.63	0.95
4. A fun working environment	5.75	0.64	0.95
5. A springboard for future employment	5.62	0.63	0.95
6. Feeling good about yourself as a result of working for a particular organisation	5.69	0.70	0.95
7. Feeling more self-confident as a result of working for a particular organisation	5.72	0.68	0.95
8. Gaining career-enhancing experience	5.83	0.68	0.95
10. Having a good relationship with your superiors	5.66	0.67	0.95
11. Having a good relationship with your colleagues	5.92	0.71	0.95
12. Supportive and encouraging colleagues	5.65	0.71	0.95
14. Working in an exciting environment	5.37	0.65	0.95
15. Innovative employer – novel work practices/forward-thinking	5.31	0.67	0.95
16. The organisation both values and makes use of your creativity	5.45	0.69	0.95
17. The organisation produces high-quality products and services	5.41	0.70	0.95
18. The organisation produces innovative products and services	5.22	0.66	0.95
19. Good promotion opportunities within the organisation	5.82	0.70	0.95
20. Humanitarian organisation – gives back to society	5.00	0.59	0.95
24. Opportunity to apply what was learned at a tertiary institution	5.19	0.61	0.95
25. Opportunity to teach others what you have learned	4.85	0.59	0.95
26. Acceptance and belonging	5.63	0.72	0.95
27. The organisation is customer-orientated	5.24	0.62	0.95
28. Job security within the organisation	5.75	0.67	0.95
29. Hands-on inter-departmental experience	5.43	0.64	0.95
30. Happy work environment	6.01	0.73	0.95
31. An above average basic salary	5.97	0.66	0.95
32. An attractive overall compensation package	5.94	0.69	0.95



Διάσταση	Χαρακτηριστικά	Σημασία
<b>Economic value</b> <b>(Οικονομική αξία)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Having a good relationship with your colleagues</li> <li>• Having a good relationship with your superiors</li> <li>• Supportive and encouraging colleagues</li> <li>• A fun working environment</li> <li>• Happy work environment</li> </ul>	<p>Αξιολογεί κατά πόσο ένα άτομο ελκύεται από έναν εργοδότη ο οποίος παρέχει μισθό και πακέτο αποδοχών πάνω από το μέσο όρο, εργασιακή ασφάλεια και ευκαιρίες για προαγωγές.</p>
<b>Social value</b> <b>(Κοινωνικές αξίες)</b> (προέρχεται από τις ψυχολογικές παροχές)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feeling more self-confident as a result of working for a particular organization</li> <li>• Feeling good about yourself as a result of working for a particular organization</li> <li>• A springboard for future employment</li> <li>• Gaining career-enhancing experience</li> <li>• Recognition/appreciation from management</li> </ul>	<p>Αξιολογεί κατά πόσο ένα άτομο ελκύεται από έναν εργοδότη ο οποίος παρέχει ένα εργασιακό περιβάλλον το οποίο είναι ευχάριστο και ικανοποιητικό, προσφέρει καλές συναδελφικές σχέσεις και ομαδική ατμόσφαιρα.</p>
<b>Interest Value (Αξία ενδιαφέροντος)</b> (προέρχεται από τις ψυχολογικές παροχές)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opportunity to teach others what you have learned</li> <li>• Opportunity to apply what was learned at a tertiary institution</li> <li>• The organisation is customer-orientated</li> <li>• Humanitarian organisation – gives back to society</li> <li>• Acceptance and belonging</li> </ul>	<p>Αξιολογεί κατά πόσο ένα άτομο ελκύεται από έναν εργοδότη ο οποίος παρέχει ένα συναρπαστικό εργασιακό περιβάλλον, σύγχρονες εργασιακές πρακτικές και αξιοποιεί τη δημιουργικότητα των εργαζομένων του για να παράξει υψηλής ποιότητας</p>

		καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες.
<b>Development value</b> <b>(Αξία προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης)</b> (προέρχεται από τις ψυχολογικές παροχές)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The organisation produces innovative products and services</li> <li>• Innovative employer – novel work practices/forward-thinking</li> <li>• The organisation both values and makes use of your creativity</li> <li>• The organisation produces high-quality products and services</li> <li>• Working in an exciting environment</li> </ul>	Αξιολογεί κατά πόσο ένα άτομο ελκύεται από έναν εργοδότη ο οποίος παρέχει αναγνώριση και εμπιστοσύνη, βελτιώνει την επαγγελματική σταδιοδρομία του και θα βοηθήσει στην εύρεση μελλοντικής εργασίας.
<b>Application value</b> <b>(Αξία εφαρμογής)</b> (προέρχεται από τις λειτουργικές παροχές)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• An attractive overall compensation package</li> <li>• An above-average basic salary</li> <li>• Job security within the organisation</li> <li>• Good promotion opportunities within the organisation</li> <li>• Hands-on inter-departmental experience</li> </ul>	Αξιολογεί κατά πόσο ένα άτομο ελκύεται από έναν εργοδότη ο οποίος δίνει στον εργαζόμενο την ευκαιρία να εφαρμόσει όσα έχει μάθει και να εκπαιδεύσει άλλους σε ένα περιβάλλον που επικεντρώνεται εξίσου στον πελάτη και στον άνθρωπο.

Ο Roy (2008) στηρίχτηκε στην κλίμακα των Berthon et al. (2015) και μελέτησε ποιες διαστάσεις είναι σημαντικές για την ελκυστικότητα του εργοδότη στην Ινδία, και κατέληξε στις εξής:

- 1) Application Value (Αξία Εφαρμογής)
- 2) Interest Value (Αξία Ενδιαφέροντος)
- 3) Ethical Value (Αξία Ηθικής)
- 4) Economic Value (Οικονομική Αξία)
- 5) Social Value (Κοινωνική Αξία)
- 6) Psychological Value (Ψυχολογική Αξία)
- 7) Career Opportunity (Ευκαιρίας για επαγγελματική σταδιοδρομία)
- 8) Development Value (Αξία προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης)

Οι Highhouse, Lievens, and Sinar (2003) ανέπτυξαν μία κλίμακα με τρεις διαστάσεις και 15 χαρακτηριστικά για να μετρήσουν την ελκυστικότητα του εργοδότη. Ωστόσο, καταλήγουν ότι η γενική έννοια «ελκυστικότητα εργοδότη» ενδεχομένως να πρέπει να συμπληρωθεί από μια πιο πολυδιάστατη έννοια εξαρτημένων μεταβλητών.

- 1) Company attractiveness (Ελκυστικότητα της εταιρείας)
- 2) Intention to Pursue (Πρόθεση να ακολουθήσει)
- 3) Prestige (Κύρος)

Οι Srivastava and Bhatnagar (2010) ανέπτυξαν μία κλίμακα αποτελούμενη από 8 διαστάσεις και 20 χαρακτηριστικά, οι οποίοι ωστόσο κατέληξαν ότι ο μεγάλος περιορισμός της μελέτης τους είναι πως αυτή η κλίμακα μέτρησης δεν καλύπτει τα πάντα διότι η διαχείριση της επωνυμίας εργοδότη είναι πολυδιάστατη και είναι αδύνατο να μελετηθούν όλες οι πτυχές της.

- 1) Caring (Οργανισμός που ενδιαφέρεται)
- 2) Enabling (Οργανισμός που παρέχει δυνατότητες)
- 3) Career Growth (Οργανισμός που προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης)
- 4) Credible and Fair (Οργανισμός που είναι αξιόπιστος και δίκαιος)
- 5) Flexible and Ethical (Οργανισμός που είναι ευέλικτος και ηθικός)
- 6) Product and Service Brand Image (Επωνυμία προϊόντος και υπηρεσίας του οργανισμού)
- 7) Positive Employer Image (Οργανισμός που έχει θετική εικόνα εργοδότη)
- 8) Global Exposure (Οργανισμός που έχει διεθνή έκθεση)

Το 2013 οι Hillebrandt και Ivens έχοντας εντοπίσει την απουσία μιας πλήρους και αξιόπιστης κλίμακας μέτρησης της διαχείρισης της επωνυμίας εργοδότη, ανέπτυξαν μία κλίμακα αποτελούμενη από δώδεκα διαστάσεις (στην ουσία έκαναν κάποιες μικροβελτιώσεις στις ήδη υπάρχουσες κλίμακες και τις επέκτειναν με την προσθήκη νέων και επίκαιρων διαστάσεων). Ωστόσο, όπως αναφέρουν, σημαντικός περιορισμός της έρευνάς τους ήταν ότι μελέτησαν ένα δείγμα μόνο εργαζόμενων και αυτό το δείγμα ήταν σχεδόν αποκλειστικά Γερμανοί, και κατά συνέπεια δεν μελετήθηκαν πολιτισμικές διαφορές.

Πίνακας 3: Κλίμακα μέτρησης ελκυστικότητας εργοδότη κατά τους Isabelle Hillebrandt, και Björn Sven Ivens (Πηγή: sabelle Hillebrandt, and Björn Sven Ivens, 2013)

### Factors and Item Examples

Factor	Item Example
1. Culture & Communication	<i>“a clear organizational culture”</i> (EB_58) <i>“communication with the employees is important”</i> (EB_74)
2. Team Spirit	<i>“strong team spirit among coworkers”</i> (EB_49) <i>“a fun working environment”</i> (EB_50)
3. Tasks	<i>“diverse tasks”</i> (EB_16) <i>“diverse skills are needed to fulfill the tasks”</i> (EB_13)
4. International Career & Environment	<i>“international career opportunities”</i> (EB_33) <i>“international work environment”</i> (EB_35)
5. Benefits	<i>“adequate basic salary”</i> (EB_68) <i>“good additional benefits”</i> (EB_71)
6. Reputation	<i>“good public reputation of the company”</i> (EB_45) <i>“it is good to have the company on your résumé”</i> (EB_47)
7. Work-Life-Balance	<i>“good work-life-balance”</i> (EB_83) <i>“possibility to comply with personal and family matters”</i> (EB_82)
8. Training & Development	<i>“diverse training offers”</i> (EB_78) <i>“skill development is a continuous process”</i> (EB_80)
9. Diversity	<i>“diversity within the team”</i> (EB_26) <i>“equal rights for men and women”</i> (EB_25)
10. Customers	<i>“interesting customers”</i> (EB_56) <i>“intense customer contact”</i> (EB_57)
11. Autonomy	<i>“employees have a lot of autonomy”</i> (EB_65) <i>“new employees quickly take responsibility for their work”</i> (EB_66)
12. Corporate Social Responsibility	<i>“social commitment”</i> (EB_22) <i>“dedication to the environment”</i> (EB_23)

Πάνω στην μελέτη του Roy και άλλων ποιοτικών και ποσοτικών ερευνών στηρίχτηκε ο Puri (2018), με επίκεντρο πάλι την Ινδία, και προσπάθησε να δείξει ότι με το πέρασμα των χρόνων η κλίμακα χρήζει επικαιροποίησης προκειμένου να συμπεριλάβει νέες διαστάσεις και χαρακτηριστικά που συμβαδίζουν με τις παγκόσμιες αλλαγές και εξελίξεις προτείνοντας μία κλίμακα 11 διαστάσεων:

1. Role Value (Αξία Ρόλου) – Ο ρόλος και η ενδυνάμωση των ατόμων εντός του οργανισμού
2. Ethical & Cultural Value (Αξία Ηθικής και κουλτούρας) – Ηθικός οργανισμός με καλό εργασιακό και ομαδικό κλίμα
3. Employer Brand Value (Αξία Επωνυμίας εργοδότη) – Υψηλά χαρακτηριστικά επωνυμίας εργοδότη
4. Familiarity Value (Αξία εξοικείωσης) – Εξοικείωση με τον οργανισμό
5. Developmental Value (Αξία προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης) – πρακτικής μάθησης και ανάπτυξης εντός του οργανισμού
6. Innovative Value (Αξία Καινοτομίας) – Καινοτόμος οργανισμός με προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας
7. Career Growth Value (Αξία Επαγγελματικής Ανέλιξης) – Οργανισμός που δίνει αξία στον εργαζόμενο και ο οποίος θεωρείται ότι θα συμβάλλει θετικά σε εύρεση εργασίας στο μέλλον
8. Social Value (Κοινωνική Αξία) – Μέγεθος και διεθνής παρουσία του οργανισμού
9. Αξία Άνεσης και ευκολίας (Ease Value) – Ρυθμίσεις για ευέλικτη εργασία
10. Economic Value (Οικονομική Αξία) – Ελκυστικό πακέτο αποδοχών και παροχών
11. Locational value (Αξία Τοποθεσίας) – Δυνατότητα επιλογής της τοποθεσίας εργασίας

Και καταλήγει ότι υπάρχει ανάγκη να δημιουργηθεί ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για τη μέτρηση της ελκυστικότητας του εργοδότη, το οποίο θα αντικατοπτρίζει τις σύγχρονη πραγματικότητα αλλά θα κάνει και τους συσχετισμούς μεταξύ κλάδων, τοποθεσιών, είδος επιχειρήσεων κτλ. Ενώ σημαντικός περιορισμός της έρευνας του έκρινε ότι είναι το δείγμα τόσο σε μέγεθος όσο και γιατί αποτελούνταν μόνο από επαγγελματίες. Ένα μεγαλύτερο δείγμα το οποίο να αποτελείται τόσο από νέους όσο και από έμπειρους επαγγελματίες, αλλά και από ανθρώπους με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο θα βοηθούσε στην καλύτερη γενίκευση της κλίμακας αυτής.

Πίνακας 4: Σύνοψη σημαντικών ερευνών για τις διαστάσεις/κλίμακες μέτρησης της ελκυστικότητας εργοδότη

<b>Ερευνητές</b>	<b>Διαστάσεις / Κλίμακα μέτρησης</b>
Ambler and Barrow (1996)	<b>3 Διαστάσεις:</b> Functional, Economic, Psychological
Berthon, Ewing and Hah (2005)	<b>5 Διαστάσεις:</b> Development Value, Application Value, Economic Value, Social Value, Interest Value
Roy (2008)	<b>8 Διαστάσεις:</b> Application Value, Interest Value, Ethical Value, Economic Value, Social Value, Psychological Value, Career Opportunity, Development Value
Puri (2018)	<b>11 Διαστάσεις:</b> Role Value, Ethical & Cultural Value, Employer Brand Value, Familiarity Value, Developmental Value, Innovative Value, Career Growth Value, Social Value, Ease Value, Economic Value, Locational value
Srivastava and Bhatnagar (2010)	<b>8 Διαστάσεις:</b> Caring, Enabling, Career Growth, Credible and Fair, Flexible and Ethical, Product and Service Brand Image, Positive Employer Image, Global Exposure
Highhouse, Lievens, and Sinar (2003 )	<b>3 Διαστάσεις:</b> Company Attractiveness, Intentions to Pursue, Prestige
Hillebrandt και Ivens (2013)	<b>12 Διαστάσεις:</b> Culture & Communication, Team Spirit, Tasks, International Career & Environment, Benefits, Reputation, Work-Life-Balance, Training & Development, Diversity, Customers, Autonomy, Corporate Social Responsibility

## 2.4 Σχετικές έννοιες και πρακτικές

Στο σημείο αυτό θα αναφερθούν οι σχετικές με τη διαχείριση της επωνυμίας εργοδότη έννοιες και πρακτικές, οι οποίες συμβάλλουν στην επίτευξή του. Κρίνεται σημαντικό να υπάρξει αποσαφήνιση των όρων αυτών διότι πολλές φορές συγχέονται ως έννοιες και αναφέρονται ως ίδιες.

### **Φήμη εργοδότη – Employer reputation**

Η φήμη εργοδότη είναι οι πεποιθήσεις που έχουν σχετικά με τον οργανισμό ως εργοδότη όσοι αναζητούν εργασία, και από τη μια πλευρά επηρεάζεται από την οικειότητα και την εικόνα που έχουν για αυτόν και από την άλλη επηρεάζει την εικόνα και την ελκυστικότητα του (Cable and Turban 2001). Σε αντίθεση με την εταιρική φήμη η οποία είναι πιο αντικειμενική και ως ένα βαθμό ανεξάρτητη από ατομικές πεποιθήσεις, η φήμη εργοδότη περιλαμβάνει τις πεποιθήσεις δυνητικών εργαζόμενων και το πώς αυτοί πιστεύουν ότι το κοινό αξιολογεί τον εργοδότη οργανισμό. Σύμφωνα με τους Verčič & Čorić (2018) η φήμη εργοδότη είναι αναπόσπαστο κομμάτι της διαχείρισης της επωνυμίας εργοδότη.

### **Εξοικείωση με τον εργοδότη - Employer Familiarity**

Η εξοικείωση με τον εργοδότη εκφράζει το βαθμό που γνωρίζει έναν οργανισμό αυτός που αναζητά εργασία. Η γνώση αυτή προέρχεται από διάφορους τρόπους και μέσα, είτε για παράδειγμα από προσωπική εμπειρία, από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης κτλ (Cable and Turban 2001, p. 124; Lemmink *et al.* 2003). Η γνώση αυτή είναι πολύ σημαντική και μπορεί να επηρεάσει είτε θετικά είτε αρνητικά τους δυνητικούς εργαζόμενους.

### **Εικόνα εργοδότη – Employer Image**

Η εικόνα του εργοδότη είναι ότι πιστεύουν για εκείνον όσοι αναζητούν εργασία. Η εικόνα επηρεάζεται από την εξοικείωση με τον εργοδότη και τη φήμη του, αλλά ταυτόχρονα επηρεάζει τη φήμη και την ελκυστικότητα του οργανισμού (Cable and Turban 2001). Ενώ η φήμη δείχνει τι πιστεύουν οι άλλοι για τον οργανισμό, η εικόνα δείχνει τι πιστεύουν για τον εργοδότη οι δυνητικοί εργαζόμενοι (Cable and Turban 2001).

## **Εσωτερικό μάρκετινγκ – Internal marketing**

Σύμφωνα με τις αρχές του εσωτερικού μάρκετινγκ, οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού είναι η πρώτη αγορά του (George & Gronroos 1989; George 1990), με τη λογική ότι οι εργαζόμενοι είναι εσωτερικοί πελάτες και οι θέσεις εργασίας είναι εσωτερικά προϊόντα. Οι θέσεις εργασίας ως προϊόντα πρέπει να προσελκύουν, να αναπτύσσουν και να παρακινούν τους εργαζόμενους, ικανοποιώντας τις ανάγκες και τα θέλω αυτών των εσωτερικών πελατών ενώ ταυτόχρονα ανταποκρίνονται στους στόχους του οργανισμού (Berry & Parasuraman 1991). Ο Kotler (1994) ορίζει το εσωτερικό μάρκετινγκ ως «την πρόσληψη, εκπαίδευση και παρακίνηση ικανών εργαζομένων οι οποίοι θα εξυπηρετήσουν τους πελάτες με άριστο τρόπο».

## **Εσωτερική διαφήμιση– Internal advertising**

Ο πρώτος που αναγνώρισε την επίδραση της διαφήμισης στους εργαζόμενους του οργανισμού ήταν ο Berry (1981). Δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι θα επηρεαστούν από τις διαφημίσεις είναι σημαντικό οι οργανισμοί να καταβάλλουν κάθε προσπάθεια για να διασφαλίσουν ότι αυτή η επιρροή είναι θετική (Gilly and Wolfenbarger, 1998). Επιπλέον, τόσο ο τρόπος της διαφήμισης όσο και η επιρροή της είναι διαφορετική όταν απευθύνεται στους υπάρχοντες εργαζόμενους ή τους δυνητικούς.

Οι μν, εφόσον είναι ήδη στον οργανισμό και γνωρίζουν εκ των έσω, επιθυμούν να λαμβάνουν εκ των προτέρων τις πληροφορίες, ενώ οι δε μπορούν να επηρεαστούν από τις συνηθισμένες διαφημίσεις (Ewing *et al.* 2002).

## **Εσωτερική διαχείριση επωνυμίας – Internal branding**

Σύμφωνα με τους Bergstrom *et al.* (2002), η εσωτερική διαχείριση επωνυμίας αναφέρεται σε τρία πράγματα:

- ✓ Να επικοινωνείς αποτελεσματικά την επωνυμία στους εργαζόμενους
- ✓ Να πείθεις τους εργαζόμενους για την αξία της επωνυμίας
- ✓ Να συνδέεις με επιτυχία κάθε θέση εργασίας του οργανισμού με την ουσία της επωνυμίας

Εφόσον οι εργαζόμενοι βρίσκονται στο επίκεντρο της δημιουργίας της επωνυμίας, η συμπεριφορά τους μπορεί είτε να ενισχύσει τις διαφημιζόμενες αξίες του οργανισμού είτε να τις υποβαθμίσει, συνεπώς είναι πολύ σημαντικό οι αξίες και η συμπεριφορά των εργαζόμενων να συνάδει με τις επιθυμητές αξίες της επωνυμίας (Harris & de Chernatony 2001). Για αυτό το λόγο ο Sergio Zyman (2002) υποστηρίζει ότι το πώς θα αντιληφθούν οι πελάτες την επωνυμία εξαρτάται πολύ έντονα από τους εργαζόμενους της εταιρείας.



Πίνακας 5: Σύνοψη των σημαντικότερων όρων σχετικών με τη διαχείριση της επωνυμίας εργοδότη

Όρος στα αγγλικά	Όρος στα ελληνικά
Employer brand	Επωνυμία εργοδότη
Employer branding	Διαχείριση της επωνυμίας εργοδότη
Employer attractiveness	Ελκυστικότητα εργοδότη
Organizational attractiveness	Ελκυστικότητα οργανισμού
Employer reputation	Φήμη εργοδότη
Employer familiarity	Εξοικείωση με τον εργοδότη
Employer Value Proposition	Πρόταση αξίας εργοδότη
Employer brand equity	Αξία επωνυμίας εργοδότη
Employer image	Εικόνα εργοδότη
Internal marketing	Εσωτερικό μάρκετινγκ
Internal advertising	Εσωτερική διαφήμιση
Internal branding	Εσωτερική διαχείριση επωνυμίας

## 2.5. Διαπολιτισμικό μάνατζμεντ και διαπολιτισμική διαχείριση της επωνυμίας εργοδότη

Όπως είναι γνωστό, η παγκοσμιοποίηση αναπτύσσεται ταχύτητα τα τελευταία 50 χρόνια και δίνει τη δυνατότητα σε ανθρώπους, επιχειρήσεις και κράτη να έχουν παγκόσμια απήχηση και εμβέλεια πιο γρήγορα και πιο φθηνά (Friedman, 1999). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τόσο οι επιχειρήσεις αλλά και τα ίδια τα άτομα να αντιμετωπίζουν μια διαρκή παγκόσμια πίεση για αριστεία απέναντι στον ανταγωνισμό (Cascio and Boudreau, 2016). Γεγονός που επηρεάζει όλες τις πτυχές ενός οργανισμού, μία από τις οποίες είναι και η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού αφού πλέον πρέπει να δημιουργήσει διαδικασίες και πρακτικές διαχείρισης ταλέντων οι οποίες να καλύπτουν τις ανάγκες μιας διεθνούς ομάδας η οποία λειτουργεί σε ένα διεθνές περιβάλλον.

Στον «Πόλεμο των Ταλέντων», όπου οι οργανισμοί προσπαθούν να αφουγκραστούν τις επιθυμίες και τις προσδοκίες των κορυφαίων ταλέντων ώστε να τις εκπληρώσουν, οι μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες φαίνεται να αντιμετωπίζουν κάποιες παραπάνω δυσκολίες σε σχέση με τις μικρές τοπικές επιχειρήσεις. Όσο επεκτείνονται και αποκτούν παρουσία σε διαφορετικές χώρες και πολιτισμούς, η διαδικασία του να αναγνωρίσουν και να εκπληρώσουν τις επιθυμίες και τις ανάγκες των κορυφαίων ταλέντων γίνεται πιο περίπλοκη (Brooke et al, 2017). Και αυτό διότι ανάλογα με τη χώρα, τον πολιτισμό και άλλους πολιτικο-οικονομικο-κοινωνικούς παράγοντες οι εργαζόμενοι έχουν διαφορετικές αξίες, ανάγκες και προτεραιότητες. Η κατανόηση αυτών των διαφορών είναι υψίστης σημασίας για τους οργανισμούς που θέλουν να κερδίσουν ταλέντα σε αυτές τις αγορές.

Οι πολιτισμικές διαφορές επηρεάζουν το πώς οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας (Harris and Moran, 2000), και συνεπώς το κατά πόσο θα προσελκύσει κάποιον υποψήφιο (Gowan, 2004). Η θετική εικόνα εργοδότη μπορεί να εμπεριέχει διαφορετικά στοιχεία ανάλογα με τη χώρα και τον πολιτισμό, οπότε κρίνεται απαραίτητο για τους οργανισμούς, εάν θέλουν να επιβιώσουν και να είναι ανταγωνιστικοί στη σημερινή παγκόσμια αγορά, να επενδύσουν σε μία αποτελεσματική στρατηγική διαχείρισης της επωνυμίας εργοδότη κατανοώντας αρχικά αυτούς τους πολιτισμούς ώστε να στοιχειοθετήσουν την επωνυμία εργοδότη αντίστοιχα με τις ανάγκες και τις προτεραιότητες των ανθρώπων αυτών. Δεδομένου ότι στοχεύει στους υπάρχοντες και δυνητικούς εργαζόμενους, είναι πολύ σημαντικό να τους καταλάβει και να συμπεριλάβει στη στρατηγική που θα αναπτύξει αυτές τις πολιτισμικές διαφορές.

Οι Love and Singh (2011) μελέτησαν διάφορες έρευνες σχετικά με το θέμα του «καλύτερου εργοδότη» και συμπέραναν ότι οι καλύτεροι εργοδότες δημιουργούν μια κουλτούρα που παρέχει μια ανταποδοτική εργασιακή εμπειρία για τους εργαζόμενους τους, διασφαλίζοντας ότι προσλαμβάνουν ανθρώπους που ταιριάζουν στην εταιρική τους κουλτούρα.

Για το λόγο αυτό οι οργανισμοί πρέπει να αναπτύξουν διαπολιτισμική γνώση για την προσέλκυση και διατήρηση των σωστών ταλέντων, και όπως προτείνουν οι Caligiuri et al. (2010) θα πρέπει να προσαρμόζουν τα μηνύματά τους στις πολιτιστικές νόρμες τις χώρες αλλά ακόμα και στο προφίλ των υποψήφιων που θέλουν να προσεγγίσουν. Παρομοίως, οι Ma and Allen (2009) υποστηρίζουν ότι οι Υπεύθυνοι Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού των πολυεθνικών οργανισμών πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί όταν συστηματοποιούν και τυποποιούν τις διαδικασίες και πρακτικές προσέλκυσης και διατήρησης ταλέντων.

### 2.5.1. Μέτρηση της ελκυστικότητας εργοδότη σε διαφορετικές χώρες

Την ανάγκη για την ανάπτυξη μιας στρατηγικής διαχείρισης επωνυμίας εργοδότη η οποία θα λαμβάνει υπόψη τους παράγοντες ελκυστικότητας εργοδότη ανά χώρα προσπάθησαν να αποτυπώσουν στην μελέτη τους οι Eger et al. (2019), οι οποίοι αφού εξέτασαν στη μελέτη τους τις διαστάσεις της ελκυστικότητας εργοδότη στην Τσεχία με βάση την κλίμακα των Berthon et al. (2005), προσπάθησαν έπειτα να μελετήσουν τους παράγοντες που είναι σημαντικοί και επηρεάζουν την ελκυστικότητα εργοδότη σε διαφορετικές κουλτούρες και χώρες. Για το σκοπό αυτό συνέκριναν τα αποτελέσματα από έρευνες που έχουν γίνει στο παρελθόν και στις οποίες χρησιμοποιείται η κλίμακα των Berthon et al. (2005).

Συγκεκριμένες συνέκριναν τις παρακάτω έρευνες:

Πίνακας 6: Έρευνες για την μέτρηση της ελκυστικότητας εργοδότη σε άλλες χώρες (Πηγή: Eger et al. (2019))

Έρευνα - Έτος	Χώρα	Κλίμακα Likert	Κοινό
Roy (2008)	Ινδία	5βάθμια	Φοιτητές σχολής διοίκησης επιχειρήσεων
Arachchige and Robertson (2011)	Σρι Λάνκα	7βάθμια	Τελειόφοιτοι σχολής διοίκησης επιχειρήσεων
Sivertzen et al. (2013)	Νορβηγία	7βάθμια	Φοιτητές Πολυτεχνικών σχολών
Alniacik et al. (2014)	Λετονία - Τουρκία	5βάθμια	Προπτυχιακοί και μεταπτυχιακοί φοιτητές
Reis and Braga's (2016)	Βραζιλία	5βάθμια	Επαγγελματίες
Eger et al. (2019)	Τσεχία	7βάθμια	Φοιτητές Οικονομικών σχολών

Προκειμένου να κάνουν τη σύγκριση, χωρίσανε τα χαρακτηριστικά κάθε έρευνας σε τρία τεταρτημόρια ώστε να είναι ανεξάρτητα και να μην εξαρτώνται από την αρχική 7βάθμια ή 5βάθμια κλίμακα Likert που χρησιμοποιήθηκε σε κάθε μία. Και παρατηρήθηκαν διαφορές ως προς το πώς αξιολογεί και τοποθετεί το κάθε κοινό τα χαρακτηριστικά του εργοδότη.

Τα χαρακτηριστικά που βρίσκονται στο τρίτο τεταρτημόριο είναι αυτά που το κοινό προτιμά περισσότερο ενώ αυτά που βρίσκονται στο χαμηλότερο είναι αυτά που προτιμά λιγότερο, και τα συνόψισαν στους παρακάτω πίνακες:

Πίνακας 7: Τα χαρακτηριστικά του εργοδότη που προτιμώνται περισσότερο με βάση το μέσο όρο τους (Πηγή: Eger et al,2019)

Australia/2005	Sri Lanka/2011	Norway/2013	Turkey/2014	Latvia/2014	Brazil/2016	Czech Rep./2017
Berthon et al.	Arachchige & Robertson	Sivertzen et al.	Alniacik et al.	Alniacik et al.	Reis & Braga	Eger et al.
Happy work environment	Gaining experience that will help your career	The organization produces high-quality products and services	Recognition/ appreciation from management	An above-average basic salary	Good promotion opportunities within the organization	Having a good relationship with your colleagues
Above-average basic salary	Provides opportunity for better jobs in the future	Attractive overall compensation package	Feeling good about yourself as a result of working for the organization	Good promotion opportunities within the organization	Innovative employer; novel work practices/ forward thinking	Having a good relationship with your superiors
Attractive overall compensation package	Feeling good about yourself as a result of working for the organization	An above-average basic salary	Having a good relationship with your colleagues	Having a good relationship with your colleagues	The organization both values and makes use of your creativity	Happy work environment
Having a good relationship with your colleagues	Job security within the organization	Good promotion opportunities within the organization	Happy work environment	Feeling good about yourself as a result of working for the organization	Working in exciting environment	Acceptance and belonging
Gaining experience that will help your career	Happy work environment	Opportunity to apply what was learned at a tertiary institution	A springboard for future employment	Job security within the organization	Having a good relationship with your colleagues	Good promotion opportunities within the organization
Job security within the organization	Feeling more self-confident as a result of working for the organization	The organization produces innovative products and services	Job security within the organization	Recognition/ appreciation from management	Feeling good about yourself as a result of working for the organization	Job security within the organization

Πίνακας 8: Τα χαρακτηριστικά του εργοδότη που προτιμώνται λιγότερο με βάση το μέσο όρο τους (Πηγή: Eger et al.,2019)

Australia/2005	Sri Lanka/2011	Turkey/2014	Latvia/2014	Brazil/2016	Czech Rep./2017
Berthon et al.	Arachchige & Robertson	Alniacik et al.	Alniacik et al.	Reis & Braga	Eger et al.
Opportunity to teach others what you have learned at university	Working in an exciting environment	The organization is customer-oriented	Opportunity to teach others what you have learned at university	Feeling good about yourself as a result of working for the organization	Opportunity to teach others what you have learned at university
Humanitarian organization; gives back to society	Fun working environment	Working in an exciting environment	Humanitarian organization; gives back to society	An attractive overall compensation package	Opportunity to apply what was learned at university
Opportunity to apply what was learned at university	The organization is customer-oriented	Opportunity to teach others what you have learned at university	The organization is customer-oriented	Opportunity to apply what was learned at university	The organization is customer-oriented
The organization produces innovative products and services	Opportunity to teach others what you have learned at university	Opportunity to apply what was learned at university	Hands-on interdepartmental experience	The organization produces innovative products and services	Humanitarian organization – gives back to society
The organization is customer-oriented	The organization produces innovative products and services	Hands-on interdepartmental experience	Opportunity to apply what was learned at university	An above-average basic salary	Feeling more self-confident as a result of working for the organization
Innovative employer; new practices and ideas	The organization produces high-quality products and services	A fun working environment	The organization produces innovative products and services	Having a good relationship with your superiors	The organization produces innovative products and services

Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν διάφοροι περιορισμοί σε αυτήν τη σύγκριση, όπως για παράδειγμα ο αριθμός του δείγματος αλλά και ο στατιστικός πληθυσμός τον οποίο μελέτησε η κάθε έρευνα, αποτελεί, παρόλα αυτά, μία ένδειξη που ενισχύει την πεποίθηση ότι υπάρχουν διαφορές στο πώς αντιλαμβάνονται οι δυνητικοί εργαζόμενοι ανά χώρα τι είναι περισσότερο και τι λιγότερο σημαντικός παράγοντας ελκυστικότητας εργοδότη. Επιπροσθέτως, υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την κρίση τους, όπως είναι το φύλο, το είδος των σπουδών, η εργασιακή εμπειρία. Αυτά τα ευρήματα ενισχύουν την άποψη για την ανάγκη διαπολιτισμικού μάνατζμεντ και βοηθούν τους οργανισμούς να αντιληφθούν ότι πρέπει να σχεδιάζουν τη στρατηγική τους λαμβάνοντας υπόψη το κοινό στο οποίο απευθύνονται (Eger et al, 2019).

## Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία

### 3.1 Ερευνητικά ερωτήματα

Όπως προαναφέρθηκε, τα ερευνητικά ερωτήματα είναι τα εξής:

**Ερώτημα 1:** Μέτρηση της ελκυστικότητας εργοδότη στην Ελλάδα: ποιος από τους 5 παράγοντες είναι της κλίμακας των Berthon et al. είναι ο πιο ελκυστικός;

**Ερώτημα 2:** Συνδέονται οι προτιμήσεις και προτεραιότητες των δυνητικών εργαζόμενων με άλλα χαρακτηριστικά, όπως το φύλο, την ηλικία, την επαγγελματική εμπειρία και τη θέση στον οργανισμό;

**Ερώτημα 3:** Ποια είναι η πρόθεση για αλλαγή εργασίας εντός του πρώτου εξαμήνου του 2023; Επηρεάζεται από τα δημογραφικά στοιχεία;

### 3.2 Ερευνητική διαδικασία

Για να απαντήσουμε στο 1<sup>ο</sup> ερώτημα και να εξετάσουμε τις διαστάσεις της ελκυστικότητας εργοδότη στην Ελλάδα (ποιος παράγοντας είναι πιο ελκυστικός) χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα μέτρησης των Berthon et al. (2005).

Η κλίμακα είναι 7βάθμια Likert (Καθόλου έως Πάρα Πολύ) και περιλαμβάνει 25 χαρακτηριστικά που μπορεί να έχει ο «ιδανικός» εργοδότης και τα οποία ελκύουν έναν δυνητικό εργαζόμενο.

Τα χαρακτηριστικά ανήκουν σε 5 κατηγορίες τις οποίες οι Berthon et al. (2005) ονομάζουν παράγοντες:

1. Social Value – Κοινωνικές Αξίες
2. Development Value – Αξία Προσωπικής και Επαγγελματικής Ανάπτυξης
3. Application Value – Αξία Εφαρμογής
4. Interest Value – Αξία Ενδιαφέροντος
5. Economic Value – Οικονομική Αξία

Για να απαντήσουμε στο 2<sup>ο</sup> ερώτημα και να εντοπίσουμε πώς συνδέονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων με δημογραφικά χαρακτηριστικά και συγκεκριμένα το φύλο, την ηλικία, την επαγγελματική εμπειρία και τη θέση στον οργανισμό, συσχετίσαμε τους παράγοντες.

Για να απαντήσουμε στο 3<sup>ο</sup> ερώτημα, χρησιμοποιήθηκαν οι 4 ερωτήσεις που έθεσε η Rosin H. (1991) στην ενότητα «intention to leave» (πρόθεση για να φύγεις από την εργασία σου).

### 3.3 Συλλογή & επεξεργασία δεδομένων

Για τον σκοπό της έρευνας αναπτύχθηκε ένα ερωτηματολόγιο στο Google forms, το οποίο περιελάμβανε 36 συνολικά ερωτήσεις: 7 ερωτήσεις σχετικά με δημογραφικά στοιχεία, στη συνέχεια τους 5 παράγοντες με τα 25 συνολικά χαρακτηριστικά της ελκυστικότητας εργοδότης σύμφωνα με την κλίμακα των Berthon et al. (2005) και τέλος ακολούθησε η ενότητα για την πρόθεση για αλλαγή εργασίας, με 4 ερωτήσεις, οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα της Rosin (1991) εντός του πρώτου εξαμήνου του 2023.

Τόσο η κλίμακα των Berthon et al. (2005) όσο και η ενότητα για την πρόθεση αλλαγής εργασίας της Rosin (1991) μεταφράστηκαν στα ελληνικά από τα αγγλικά.

Το πλήρες ερωτηματολόγιο βρίσκεται στο Παράρτημα 1.

#### **Χρονική περίοδος έρευνας**

Η χρονική περίοδος κατά την οποία διεξήχθη η έρευνα ήταν από τις 20/12/2022 έως τις 02/01/2023.

#### **Διανομή ερωτηματολογίου και κοινό-στόχος**

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε μέσω email και μέσα από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης,

Το κοινό-στόχος ήταν τελειόφοιτοι μεταπτυχιακών σπουδών MBA του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, άνεργοι και επαγγελματίες. Ο λόγος που επιλέχθηκε ένα τόσο ευρύ κοινό, είναι γιατί στο δεύτερο κομμάτι της έρευνας ο στόχος είναι να εξακριβώσουμε κατά πόσο οι απαντήσεις επηρεάζονται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του κοινού, κάτι που και οι ίδιοι οι Berthon et al. (2005) αναφέρουν ως πρόταση σε επόμενες έρευνες.

Όλες οι στατιστικές επεξεργασίες έγιναν με το στατιστικό λογισμικό SPSS – ver. 23.

### 3.4 Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος:

Η έρευνα και έλαβε συνολικά 133 απαντήσεις.

#### ο Φύλο και ηλικία

Περίπου το 62% του δείγματος απάντησαν γυναίκες (επόμενος πίνακας), ενώ οι μισοί περίπου συμμετέχοντες (51,9%) είναι νεαρής ηλικίας (18 – 34 έτη)

Πίνακας 9: Κατανομή φύλου και ηλικιακής ομάδας στο δείγμα

Φύλο	Απαντήσεις	Ποσοστό
Άντρες	51	38,3
Γυναίκες	82	61,7
Σύνολο	133	100

Ηλικιακή ομάδα	Απαντήσεις	Ποσοστό
18-34	69	51,9
35-44	52	39,1
45-54	12	9
Σύνολο	133	100

#### ο Εκπαιδευτικό επίπεδο

Αναφορικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο περίπου 3 στους 4 (70,7%) ήταν κάτοχοι κυρίως μεταπτυχιακού τίτλου (3 μόνο κάτοχοι διδακτορικού).

Πίνακας 10: Κατανομή εκπαιδευτικού επιπέδου

	Απαντήσεις	Ποσοστό
Απόφοιτος Λυκείου	6	4,5
Μεταλυκειακή	6	4,5
Πτυχίο	27	20,3
Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	94	70,7
Σύνολο	133	100

#### ο Επαγγελματική εμπειρία

Όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα μέχρι τα 20 έτη επαγγελματικής εμπειρίας υπάρχει μια σχετικά ίση κατανομή μέχρι τα 20 έτη, ενώ μόλις το 9% έχει πάνω από 20 έτη



Πίνακας 11: Έτη επαγγελματικής εμπειρίας

Έτη	Απαντήσεις	Ποσοστό
Μέχρι 5	38	28,6
6-10	41	30,8
11-20	42	31,6
> 20	12	9,0
Σύνολο	133	100

ο **Τομέας οικονομικής δραστηριότητας**

Το δείγμα αποτελείται κυρίως (3 στους 4 – 73,7%) από απασχολούμενους στον Ιδιωτικό τομέα, ενώ με μικρό ποσοστό έπονται ο Δημόσιος τομέας και οι ελεύθεροι επαγγελματίες. Οκτώ άτομα (6,0%) δήλωσαν άνεργοι.

Πίνακας 12: Τομέας οικονομικής δραστηριότητας

	Απαντήσεις	Ποσοστό
Άνεργος/η	8	6,0
Δημόσιος τομέας	16	12,0
Ελεύθερος επαγγελματίας	11	8,3
Ιδιωτικός τομέας	98	73,7
Σύνολο	133	100

ο **Θέση στην εργασία**

Όσον αφορά στην τωρινή θέση εργασίας, οι μισοί είναι εργαζόμενοι (50,4%) ενώ το 23,2% έχει θέση ευθύνης (Προϊστάμενος ή Διευθυντής)

Πίνακας 13: Θέση στην εργασία

	Απαντήσεις	Ποσοστό
Εργαζόμενος	63	50,4
Στέλεχος/Υπεύθυνος Ομάδας	22	17,6
Προϊστάμενος/Διευθυντής	29	23,2
Ελεύθερος Επαγγελματίας	11	8,8
Σύνολο	125	100

## Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα - Συζήτηση

### 4.1 Μεθοδολογία επεξεργασίας δεδομένων

Η επεξεργασία των δεδομένων περιλαμβάνει περιγραφική και συμπερασματική στατιστική επεξεργασία. Στη περιγραφική στατιστική και για τις ποσοτικές μεταβλητές (κλίμακα 7-βαθμη), υπολογίσθηκαν τα στατιστικά μέτρα θέσης (μέση τιμή, επικρατέστερη τιμή, μέγιστο και ελάχιστο) και διασποράς (τυπική απόκλιση και εύρος), ενώ για τις ποιοτικές μεταβλητές υπολογίσθηκε η απόλυτη και η σχετική (%) κατανομή των συχνοτήτων.

Για την συμπερασματική στατιστική και για την διμεταβλητή ανάλυση, η υπόθεση για την στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των μέσων τιμών των 5 παραγόντων από 2 ομάδες (πχ φύλο) εφαρμόστηκε ο έλεγχος student t-test και για πάνω από 2 ομάδες, έλεγχος της Ανάλυσης Διακύμανσης μονής κατεύθυνσης (one-way ANOVA), ακολουθούμενη από τον έλεγχο πολλαπλών συγκρίσεων Scheffe για την εύρεση της διαφοροποιούμενης ομάδας. Για συσχέτιση μεταξύ δυο ποιοτικών μεταβλητών έγινε κυρίως ο  $\chi^2$  έλεγχος ανεξαρτησίας.

Στην πολυμεταβλητή ανάλυση διερευνήθηκε η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου (reliability analysis) για τους 5 παράγοντες που μετριοούνται μέσω κλίμακας με την χρήση κυρίως του συντελεστή Cronbach's  $\alpha$ . Η ανάλυση έδωσε τους εξής συντελεστές: Οικονομικός  $\alpha = 0,788$  / Κοινωνικός  $\alpha = 0,733$  / Ανάπτυξη  $\alpha = 0,746$  / Ενδιαφέρον  $\alpha = 0,787$  / Εφαρμογή  $\alpha = 0,628$ . Οι 4 πρώτοι συντελεστές μπορούν να θεωρηθούν ικανοποιητικοί ( $> 0,70$ ) ενώ ο τελευταίος αποδεκτός ( $> 60$ ).

Το επίπεδο σημαντικότητας για την αποδοχή ή όχι ύπαρξης στατιστικά σημαντικής διαφοροποίησης που ελήφθη για όλους τους στατιστικούς ελέγχους, ήταν το 5%.

#### 4.2.2 Ερώτημα 1

**Ποιος από τους 5 παράγοντες είναι της κλίμακας των Berthon et al. είναι ο πιο ελκυστικός;**

Όπως προαναφέρθηκε, για την αξιολόγηση των χαρακτηριστικών της ελκυστικότητας εργοδότης, χρησιμοποιήθηκε 7βάθμια κλίμακα Likert, με εύρος απαντήσεων από «Καθόλου» έως «Πάρα Πολύ».

Για κάθε χαρακτηριστικό υπολογίστηκε η μέση τιμή και επίσης για κάθε παράγοντα υπολογίστηκαν οι στατιστικοί δείκτες κεντρικής τάσης (μέση τιμή, επικρατέστερη τιμή, ελάχιστη και μέγιστη) και διασποράς (τυπική απόκλιση και εύρος) και οι οποίες παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα. Όσο πιο κοντά η μέση τιμή είναι προς το 7 τόσο μεγαλύτερη είναι η σπουδαιότητα του παράγοντα.

Όπως φαίνεται και στον πίνακα που ακολουθεί, ο πιο ελκυστικός παράγοντας είναι ο παράγοντας της Οικονομικής Αξίας (Economic Value) με μέση τιμή 6,39. Στη δεύτερη θέση βρίσκεται ο παράγοντας της Κοινωνικής Αξίας (Social Value) με μέση τιμή 6,36, ενώ στην τρίτη θέση βρίσκεται ο παράγοντας της Αξίας Προσωπικής και Επαγγελματικής Ανάπτυξης (Development Value) με μέση τιμή 6,03. Οι τρεις αυτοί παράγοντες έχουν μέση τιμή πάνω από 6. Ενώ οι δύο τελευταίοι έχουν μέση τιμή κάτω από 6, και συγκεκριμένα στην τέταρτη θέση είναι ο παράγοντας Αξία Ενδιαφέροντος (Interest Value) με μέση τιμή 5,81 και τελευταίος ο παράγοντας Αξία Εφαρμογής (Application Value) με μέση τιμή 5,36.

Επίσης, για τους τρεις πρώτους παράγοντες η επικρατέστερη τιμή είναι το 7 (δηλαδή το: «Πάρα πολύ»), ενώ παρατηρούμε ότι η τυπική απόκλιση σε σχέση με τη μέση τιμή είναι μικρή.

Πίνακας 14: Στατιστικοί δείκτες των 5 παραγόντων κατά φθίνουσα σειρά μέσης τιμής (N=133)

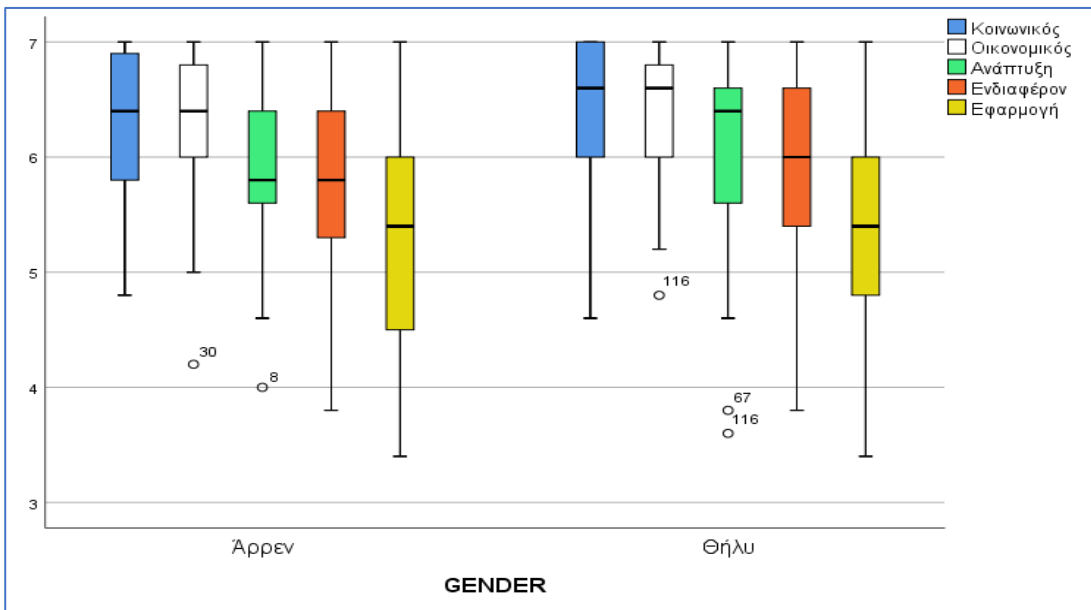
Παράγοντες	Μέση τιμή	Τυπ. Απόκλιση	Επικρατέστερη τιμή	Ελάχιστο	Μέγιστο	Εύρος
Οικονομικός	6,39	0,55	7,0	4,2	7,0	2,8
Κοινωνικός	6,36	0,61	7,0	4,6	7,0	2,4
Ανάπτυξη	6,03	0,75	7,0	3,6	7,0	3,4
Ενδιαφέρον	5,81	0,83	5,6	3,8	7,0	3,2
Εφαρμογή	5,36	0,92	6,0	3,4	7,0	3,6

Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στο Παράρτημα 2.

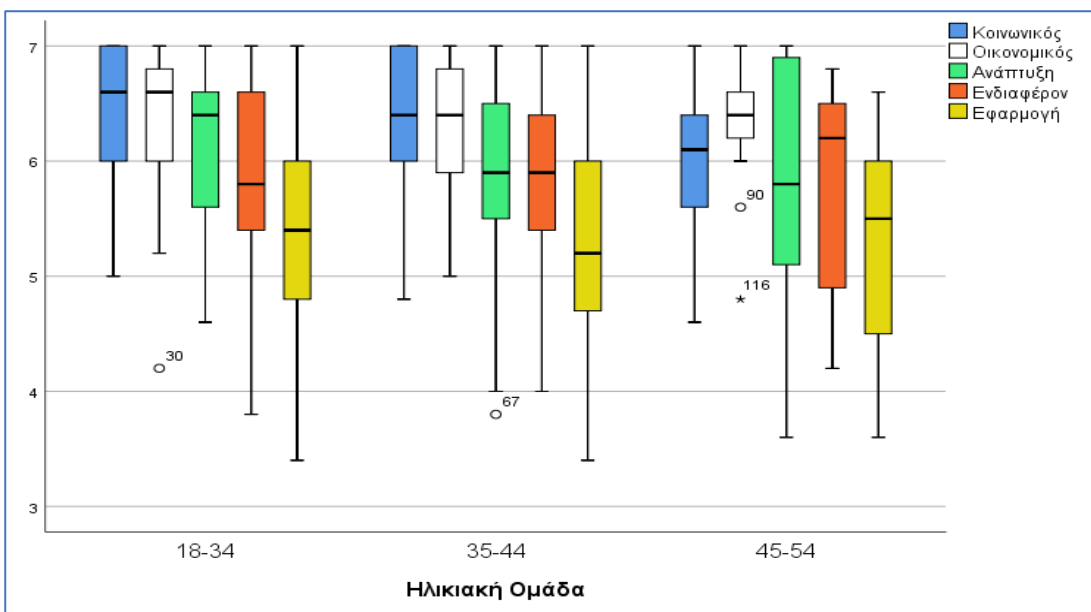
### 4.2.3 Ερώτημα 2

**Συνδέονται οι προτιμήσεις και προτεραιότητες των δυνητικών εργαζόμενων με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά: φύλο, την ηλικία, την επαγγελματική εμπειρία και τη θέση στον οργανισμό;**

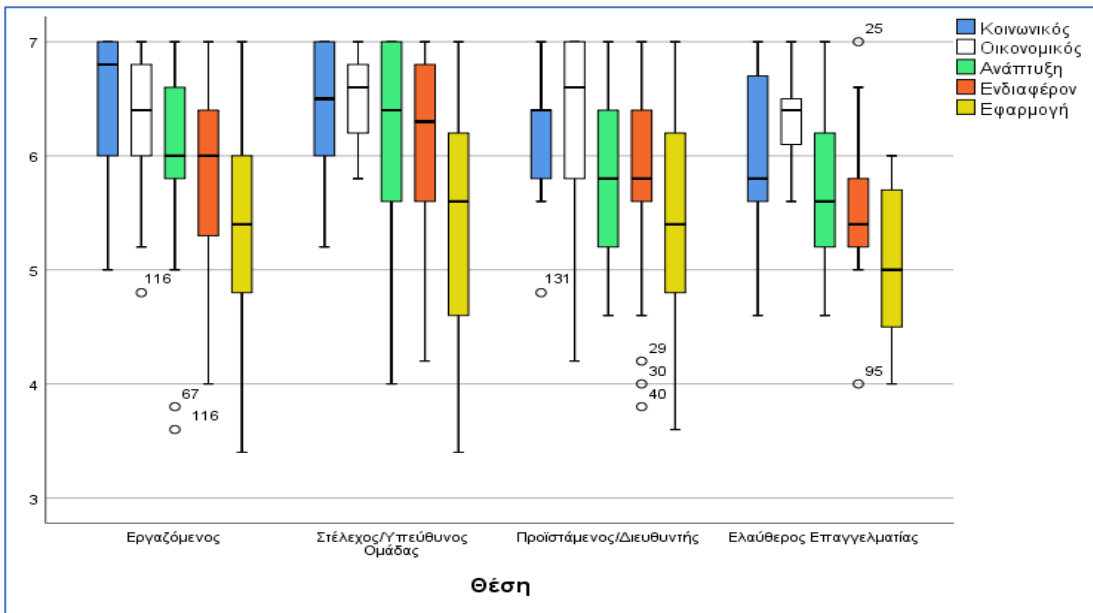
Τα ευρήματα των συγκρίσεων των μέσων τιμών των δημογραφικών χαρακτηριστικών: φύλο, ηλικία, επαγγελματική εμπειρία και θέση στον οργανισμό, έδειξαν ότι δεν εμφανίζονται σημαντικές διαφορές στις μέσες τιμές για όλους τους παράγοντες. Στα παρακάτω γραφήματα παρουσιάζεται η σχέση των παραγόντων με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και βλέπουμε τους δείκτες κεντρικής τάσης και τις διασπορές τιμών.



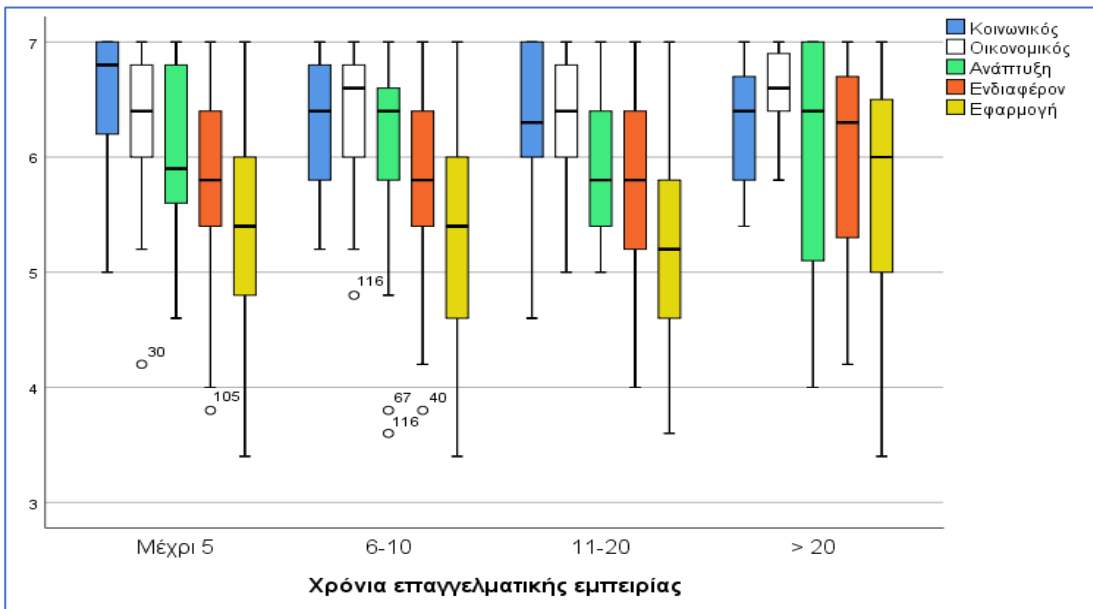
Θηκόγραμμα 1: Θηκόγραμμα παραγόντων σε σχέση με το φύλο



Θηκόγραμμα 2: παραγόντων σε σχέση με την ηλικιακή ομάδα



Θηκόγραμμα 3: παραγόντων σε σχέση με τη θέση εργασίας



Θηκόγραμμα 4: παραγόντων σε σχέση με τα χρόνια εμπειρίας

Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στο Παράρτημα 3.

#### 4.2.4 Ερώτημα 3

##### *Ποια είναι η πρόθεση για αλλαγή εργασίας εντός του πρώτου εξαμήνου του 2023;*

Η τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου εστιάζει στην πρόθεση για αλλαγή εργασίας εντός του πρώτου εξαμήνου του 2023, και αφορά όσους ήδη εργάζονται. Συνεπώς, οι 8 συμμετέχοντες που δήλωσαν άνεργοι δεν συμπεριλαμβάνονται στις απαντήσεις και στον υπολογισμό των αποτελεσμάτων.

Χρησιμοποιήθηκε πάλι η 7βάθμια κλίμακα Likert και θεωρήθηκε ότι οι απαντήσεις:

- 1 έως 3: εκφράζουν διαφωνία
- 4: εκφράζει ουδετερότητα/μη απόφαση
- 5 έως 7: εκφράζει συμφωνία

Όπως φαίνεται και στον πίνακα που ακολουθεί, το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων δεν προτίθεται να αλλάξει εργασία εντός του πρώτου εξαμήνου του 2023 ούτε και αναζητά ενεργά νέα εργασία.

Συγκεκριμένα:

- *«Σκεφτήκατε ποτέ να παραιτηθείτε από την εργασία σας;»*  
1 στους 2 συμμετέχοντες (47,6%) **συμφωνεί** με την δήλωση, ενώ το 41,1% **διαφωνεί**.
- *«Σε αυτή τη φάση της καριέρας σας, θα σκεφτόσασταν να παραιτηθείτε από την τωρινή σας εργασία αν ήταν εφικτό»*  
Το 41,6% **συμφωνεί** με την δήλωση, ενώ το 47,2% **διαφωνεί**.
- *«Προτίθεστε να αλλάξετε εργασία εντός του α' εξαμήνου του 2023»*  
Κυριαρχεί η **διαφωνία** σε ποσοστό 68,8%, ενώ 1 στους 5 (20,8%) δήλωσε **συμφωνία**.
- *«Ψάχνετε ενεργά για άλλη θέση εργασίας αυτήν την περίοδο»*  
3 στους 4 (75,8%) **διαφωνούν** ενώ η **συμφωνία** είναι μόνο σε 17,7% του δείγματος.

Πίνακας 15: Δείκτες πρόθεσης για αλλαγή εργασίας

Ερωτήσεις	Κλίμακα					
	1 – 3		4		5 – 7	
	Γενικός Διαφωνία		Αμφίσημη στάση		Συμφωνία γενικώς	
	%	N	%	N	%	N
Σε αυτή τη φάση της καριέρας σας, θα σκεφτόσασταν να παραιτηθείτε από την τωρινή σας εργασία αν ήταν εφικτό; (N=125)	47.2%	59	11.2%	14	41.6%	52
Προτίθεστε να αλλάξετε εργασία εντός του α' εξαμήνου του 2023; (N=125)	68.8%	86	10.4%	13	20.8%	26
Ψάχνετε ενεργά για άλλη θέση εργασίας αυτήν την περίοδο; (N=124)	75.8%	94	6.5%	8	17.7%	22
Σκεφτήκατε ποτέ να παραιτηθείτε από την εργασία σας; (N=124)	41.1%	51	11.3%	14	47.6%	59

*Πρόθεση αλλαγής εργασίας σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά: φύλο, ηλικία, θέση στον οργανισμό, επαγγελματική εμπειρία:*

Στη διερεύνηση των 4 ανωτέρω ερωτήσεων σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά: φύλο, ηλικία, θέση στον οργανισμό, επαγγελματική εμπειρία δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ της κατανομής των ποσοστών στις συγκρίσεις μεταξύ των μεταβλητών.

Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στα Παραρτήματα 4 και 5.

#### 4.2.5 Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών

Τα ευρήματα των συσχετίσεων μεταξύ των 4 ερωτήσεων για την πρόθεση για αλλαγή εργασίας παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα. Αναδεικνύεται η ισχυρή στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ( $p < 0,001$ ) μεταξύ των 4 ερωτήσεων. Ο συντελεστής Pearson είναι θετικός και αυτό σημαίνει ότι αυτοί που συμφωνούν ή διαφωνούν σε μια ερώτηση, συμφωνούν ή διαφωνούν και στις υπόλοιπες, καταγράφοντας την πρόθεσή τους.

Πίνακας 16: Συσχετίσεις ερωτήσεων για πρόθεση αλλαγής εργασίας

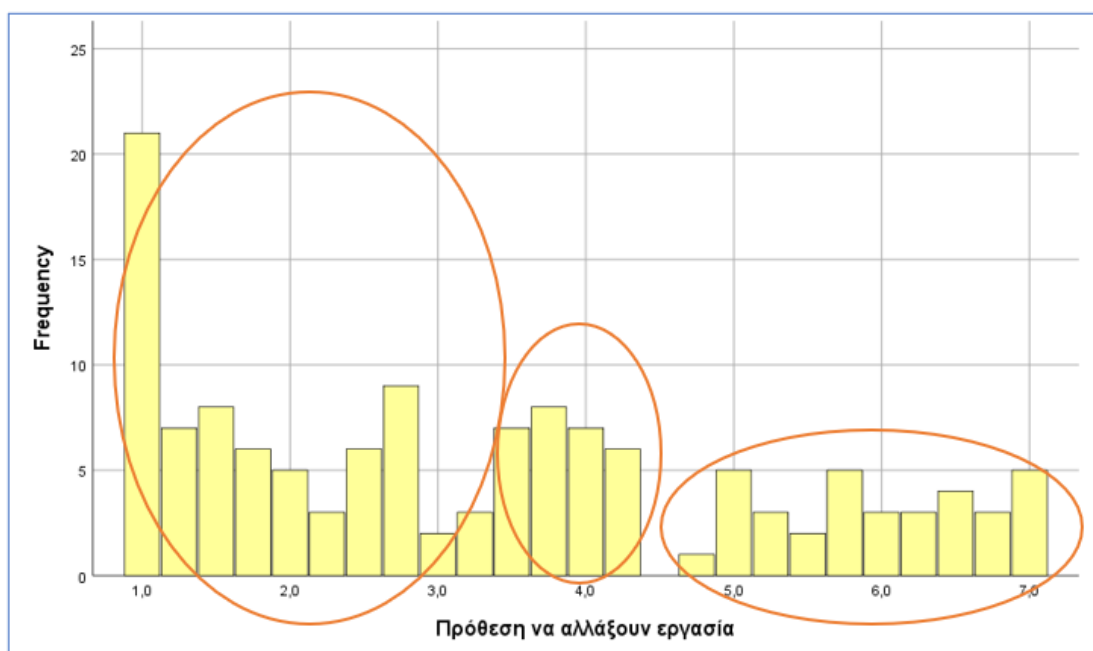
		Σε αυτή τη φάση της καριέρας σας, θα σκεφτόσασταν να παραιτηθείτε από την τωρινή σας εργασία αν ήταν εφικτό;	Προτίθεστε να αλλάξετε εργασία εντός του α' εξαμήνου του 2023;	Ψάχνετε ενεργά για άλλη θέση εργασίας αυτήν την περίοδο;
Προτίθεστε να αλλάξετε εργασία εντός του α' εξαμήνου του 2023;	r =	0,692**		
	p =	< 0,001		
	N	132		
Ψάχνετε ενεργά για άλλη θέση εργασίας αυτήν την περίοδο;	r =	0,601**	0,818**	
	p =	< 0,001	< 0,001	
	N	131	131	
Σκεφτήκατε ποτέ να παραιτηθείτε από την εργασία σας;	r =	0,811**	0,640**	0,569**
	p =	< 0,001	< 0,001	< 0,001
	N	131	131	130

r : συντελεστής συσχέτισης Pearson

Το παραπάνω εύρημα των στατιστικά σημαντικών συσχετίσεων επέτρεψε να υπολογιστεί ένας συνολικός δείκτης πρόθεσης αλλαγής εργασιακής κατάστασης. Ο δείκτης που υπολογίστηκε ήταν η μέση τιμή των απαντήσεων στις 4 ερωτήσεις ανά συμμετέχοντα στην έρευνα.

Η κατανομή του υπολογισθέντος δείκτη παρουσιάζεται στο παρακάτω ιστόγραμμα. Η κατανομή καταδεικνύει τρεις διακριτές κατανομές. Η πρώτη από 1 – 3,5 (διαφωνία) με 77 απαντήσεις (58,3%), η 2<sup>η</sup> από μέση τιμή 3,6 μέχρι 4,5 (αναποφάσιστη στάση) με 21 απαντήσεις (15,9%) και η 3<sup>η</sup> από 4,8 μέχρι 7 με 34 απαντήσεις (25,8%) που γενικώς ανταποκρίνεται σε συμφωνία.





Διάγραμμα 4: Συμφωνία ( $\rightarrow 7$ ) ή διαφωνία ( $\leftarrow 1$ ) αλλαγής εργασιακού περιβάλλοντος

Η συσχέτιση των 5 παραγόντων ελκυστικότητας εμφανίζονται στον επόμενο πίνακα. Επίσης διαπιστώνεται στατιστικά ισχυρή θετική σημαντική συσχέτιση ( $p < 0,001$ ) μεταξύ τους.

Πίνακας 17: Συσχέτισεις παραγόντων της ελκυστικότητας

		Κοινωνικός	Οικονομικός	Ανάπτυξη	Ενδιαφέρον
Οικονομικός	r =	0,318**			
	p =	< 0,001			
	N	133			
Ανάπτυξη	r =	0,465**	0,521**		
	p =	< 0,001	< 0,001		
	N	133	133		
Ενδιαφέρον	r =	0,377**	0,499**	0,476**	
	p =	< 0,001	< 0,001	< 0,001	
	N	133	133	133	
Εφαρμογή	r =	0,388**	0,471**	0,533**	0,658**
	p =	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001
	N	133	133	133	133

r : συντελεστής συσχέτισης Pearson

Λαμβάνοντας υπόψη τον δείκτη πρόθεσης αλλαγής εργασιακού περιβάλλοντος σαν εξαρτημένη μεταβλητή και τους 5 παράγοντες ελκυστικότητας σαν ανεξάρτητες μεταβλητές, προσαρμόστηκε

υπόδειγμα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης. Από τα αποτελέσματα διαφαίνεται ότι μόνο ο οικονομικός παράγοντας είναι στατιστικά σημαντικός (επόμενος πίνακας) με  $p=0,014 < 0,05$ . Το θετικό πρόσημο του B και του Beta σηματοδοτεί ότι όσο πιο υψηλές είναι οι αμοιβές τόσο πιο θετική είναι η ελκυστικότητα των επιχειρήσεων.

Πίνακας 18: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης (εξαρτημένη μεταβλητή πρόθεση αλλαγής εργασιακού περιβάλλοντος)

Παράγοντες	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	p
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0,491	2,276		0,216	0,829
Κοινωνικός	0,005	0,315	0,002	0,015	0,988
Οικονομικός	0,940	0,376	0,271	2,500	<b>0,014 &lt; 0,05</b>
Ανάπτυξη	-0,254	0,293	-0,100	-0,866	0,388
Ενδιαφέρον	-0,102	0,277	-0,045	-0,367	0,714
Εφαρμογή	-0,206	0,253	-0,101	-0,815	0,416

#### 4.2.6 Τα αποτελέσματα σε σχέση με άλλες έρευνες

Όπως αναφέρθηκε στην υποενότητα 2.5.1 (Μέτρηση της ελκυστικότητας εργοδότη σε διαφορετικές χώρες), οι Eger et al. (2019), οι οποίοι αφού εξέτασαν στη μελέτη τους τις διαστάσεις της ελκυστικότητας εργοδότη στην Τσεχία με βάση την κλίμακα των Berthon et al. (2005), προσπάθησαν έπειτα να μελετήσουν τους παράγοντες που είναι σημαντικοί και επηρεάζουν την ελκυστικότητα εργοδότη σε διαφορετικές κουλτούρες και χώρες. Για το σκοπό αυτό συνέκριναν τα αποτελέσματα από έρευνες που έχουν γίνει στο παρελθόν και στις οποίες χρησιμοποιείται η κλίμακα των Berthon et al. (2005). Σύμφωνα με τη σύγκρισή τους:

- Για τους Αυστραλούς αλλά και τους Τσέχους φοιτητές χαρακτηριστικά από τον Παράγοντα Ενδιαφέροντος ήταν στις πιο σημαντικές προτιμήσεις.
- 4 χαρακτηριστικά από την Αξία Προσωπικής και Επαγγελματικής Ανάπτυξης είναι στις πιο σημαντικές προτιμήσεις στη Σρι Λάνκα.
- Δεν αποτυπώθηκε κάποιο χαρακτηριστικό από την Αξία Ενδιαφέροντος στην έρευνα για την Τουρκία και τη Λετονία, ενώ στην έρευνα για τη Βραζιλία τρία χαρακτηριστικά από τον παράγοντα της Αξίας Ενδιαφέροντος περιλαμβάνονται στις πιο σημαντικές προτιμήσεις.

- Τουλάχιστον δύο από τα έξι πιο σημαντικά χαρακτηριστικά είναι από τον παράγοντα της Οικονομικής Αξίας, όπως αποτυπώθηκε στις έρευνες για την Αυστραλία, Νορβηγία, Τουρκία και Λετονία. Ενώ μόνο ένα χαρακτηριστικό αυτού του παράγοντα βρίσκεται ανάμεσα στα πιο σημαντικά στις έρευνες για τη Σρι Λάνκα, Βραζιλία και Τσεχία.
- Σε όλες τις έρευνες εκτός εκείνης για τη Βραζιλία, ο παράγοντας Αξία Εφαρμογής βρίσκεται στις χαμηλότερες θέσεις προτίμησης.
- Αντίστοιχα, σε όλες τις έρευνες, με εξαίρεση εκείνης για την Τουρκία, η καινοτομία προϊόντων και υπηρεσιών βρίσκεται στις χαμηλότερες προτιμήσεις.

Στην έρευνα για την Ελλάδα παρατηρούμε ότι τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά ελκυστικότητας εργοδότη, όπως προαναφέρθηκε, εντοπίζονται κατά κύριο λόγο στον παράγοντα της Οικονομικής Αξίας, ενώ ο παράγοντας Αξία της Εφαρμογής έρχεται τελευταίος στις προτιμήσεις των ερωτηθέντων.

## Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα και Προτάσεις

### 5.1 Συμπεράσματα

Η επωνυμία εργοδότη και η διαχείριση της επωνυμίας εργοδότη αποτελούν θέματα ευρείας συζήτησης και έρευνας τις τελευταίες δεκαετίες σε πολλά επιστημονικά πεδία, όπως το μάρκετινγκ, η επικοινωνία, η οργανωσιακή ψυχολογία, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού κτλ., καθώς είναι πλέον αποδεκτό ότι η επωνυμία εργοδότη αποτελεί ισχυρό βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους οργανισμούς και υποστηρίζει την προσπάθειά τους να προσελκύσουν και να διατηρήσουν τα κατάλληλα για αυτούς ταλέντα. Σε αυτό το πλαίσιο, η ελκυστικότητα εργοδότη και η κατανόηση των παραγόντων που την επηρεάζουν είναι ζωτικής σημασίας, καθώς αυτό θα επιτρέψει στους οργανισμούς να στοχεύσουν και να προσαρμόσουν ανάλογα την στρατηγική τους, επιτυγχάνοντας κατά συνέπεια τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Στην παρούσα μελέτη αρχικά διερευνήσαμε τους παράγοντες ελκυστικότητας εργοδότη στην Ελλάδα με βάση την κλίμακα των Berthon et al. (2005) και εντοπίσαμε ότι ο πιο ελκυστικός παράγοντας είναι η Οικονομική Αξία και ακολουθούν οι παράγοντες της Κοινωνικής Αξίας και της Αξίας Προσωπικής και Επαγγελματικής Ανάπτυξης. Πιο συγκεκριμένα, ο μισθός πάνω από το βασικό αλλά και ένα συνολικά ελκυστικό πακέτο αποδοχών είναι αυτά που προσδοκά κάθε εργαζόμενος (Οικονομική Αξία). Συνεπώς, οι οργανισμοί πρέπει να υιοθετήσουν ανταγωνιστικές μισθολογικές κλίμακες, αλλά και να σχεδιάσουν ελκυστικά πακέτα προνομίων και μπόνους. Ακόμη, οι εργαζόμενοι επιθυμούν να

εργάζονται σε ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον και να περιβάλλονται από ενθαρρυντικούς και υποστηρικτικούς συνάδελφους (Κοινωνική Αξία), το οποίο σημαίνει ότι οι οργανισμοί πρέπει να αναπτύξουν ένα υγιές και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον και μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα η οποία θα υποστηρίζει προς αυτήν την κατεύθυνση. Τέλος, είναι σημαντικό για τους εργαζόμενους να αποκτήσουν εμπειρία η οποία θα ενισχύσει την επαγγελματική τους σταδιοδρομία, όπως επίσης είναι σημαντικό για εκείνους να έχουν αναγνώριση από τη διοίκηση (Αξία Προσωπικής και Επαγγελματικής Ανάπτυξης). Για την ικανοποίηση της αξίας αυτής, οι οργανισμοί πρέπει να αναπτύξουν σαφές πλαίσιο επαγγελματικής σταδιοδρομίας με διαδικασίες διαρκούς ανατροφοδότησης, διαδικασίες προαγωγών και δυνατότητες αλλαγής καριέρας εντός του οργανισμού, δυνατότητες διαρκούς επιμόρφωσης και εκπαίδευσης του προσωπικού αλλά και προγράμματα αναγνώρισης και επιβράβευσης των εργαζομένων.

Αυτοί οι παράγοντες είναι σημαντικοί στην Ελλάδα για τη δημιουργία μιας θετικής εικόνας και φήμης εργοδότη και μπορούν να ενισχύσουν την επιθυμία δυνητικών υποψήφιων να κάνουν αίτηση ή ακόμα και να μιλήσουν θετικά για τον εργοδότη αυτόν χωρίς καν να εργάζονται ήδη σε αυτόν.

Ωστόσο, με βάση τη σύγκριση των Eger et al. (2019), οι οποίοι συνέκριναν τα διαφορετικά αποτελέσματα από παλαιότερες έρευνες σε άλλες χώρες, στις οποίες χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα των Berthon et al. (2005), συμπεραίνεται ότι οι παράγοντες ελκυστικότητας που θεωρούνται σημαντικοί διαφέρουν ανάλογα με τη χώρα και την κατά τόπους κουλτούρα και οικονομικοπολιτικές και κοινωνικές συνθήκες. Αυτό αποτελεί ένδειξη ότι όταν ένας οργανισμός επιθυμεί να προσλάβει ταλέντα σε διαφορετικές χώρες πρέπει να λάβει υπόψη τους παράγοντες αυτούς και να προσαρμόσει τη στρατηγική προσέλκυσης ταλέντων αντίστοιχα, διότι μία ενιαία στρατηγική δεν θα επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Έπειτα, διερευνήσαμε αν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, θέση στον οργανισμό, επαγγελματική εμπειρία) σχετίζονται και επηρεάζουν τους παράγοντες από τους οποίους έλκονται οι δυνητικοί εργαζόμενοι. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το αποτέλεσμα ότι φαίνεται να μην επηρεάζονται οι προτιμήσεις με βάση τα δημογραφικά αυτά χαρακτηριστικά. Αντίθετα, οι Eger et al. (2019) και οι Alniaçik et al. (2021) στις έρευνές τους επιβεβαίωσαν την υπόθεση ότι οι μέσες τιμές των παραγόντων διαφέρουν σε γυναίκες και άντρες, ενώ στην παρούσα έρευνα δεν φαίνεται διαφορά. Επίσης, τη δεδομένη χρονική στιγμή μία ακόμα πρόκληση και νέα συνθήκη που βιώνουν οι οργανισμοί είναι το έντονα πολυμορφικό εργατικό δυναμικό από την άποψη των γενεών που αποτελείται. Αυτό αποτελεί πρόκληση γιατί τα χαρακτηριστικά τους και οι παράγοντες που παρακινούν και ικανοποιούν την κάθε γενιά διαφέρουν σημαντικά, με τη γενιά Z, η οποία βρίσκεται στο επίκεντρο των ερευνών, να φαίνεται να διαφέρει πάρα πολύ σε σχέση με το πόσο διαφέρουν οι προηγούμενες μεταξύ τους. Κάτι, ωστόσο, που δεν αποτυπώθηκε στα αποτελέσματα. Ενδεχομένως

αυτό να συμβαίνει διότι η έρευνα δεν απευθύνθηκε σε στοχευμένο πληθυσμό ή/και επειδή ο αριθμός του δείγματος ήταν αρκετά μικρός για να μπορέσει να αποτυπώσει τέτοιου τύπου αποτελέσματα ορθά. Γεγονός από το οποίο συμπεραίνουμε ότι δεν μπορούν να γενικευτούν τα αποτελέσματα.

Στη συνέχεια, διερευνήσαμε την πρόθεση για αλλαγή εργασίας εντός του πρώτου εξαμήνου του 2023, και διαπιστώσαμε ότι σε γενικές γραμμές δεν φαίνεται πρόθεση για αλλαγή εργασίας. Υπάρχει θα λέγαμε ένδειξη για σταθερότητα, η οποία, όμως, δεν εξακριβώνεται από πού προέρχεται, αν είναι για παράδειγμα αποτέλεσμα της ικανοποίησης από την παρούσα εργασία, ή την ανασφάλεια από τις παγκόσμιες οικονομικοπολιτικές συνθήκες. Και σε αυτήν την περίπτωση, ωστόσο, όπου υπάρχει πρόθεση για αλλαγή εργασίας, ο παράγοντας της Οικονομικής Αξίας αποτελεί τον μόνο σημαντικό παράγοντα που θα επηρέαζε μία τέτοια απόφαση.

Από όλα τα παραπάνω, καταλήγουμε ότι τη δεδομένη χρονική στιγμή ο παράγοντας Οικονομική Αξία είναι ο πιο σημαντικός στην κλίμακα μέτρησης της ελκυστικότητας εργοδότη στην Ελλάδα. Ωστόσο, τα αποτελέσματα αναφορικά με τη συσχέτιση των αποτελεσμάτων με δημογραφικά χαρακτηριστικά χρήζει περαιτέρω έρευνας και μελέτης. Στοιχείο που μπορούν να λάβουν υπόψη τους οι επαγγελματίες Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και Μάρκετινγκ και να στοχεύσουν αντίστοιχα στη στρατηγική προσέλκυσης και διατήρησης ταλέντων.

Αναφορικά με την ίδια την κλίμακα αξιολόγησης της ελκυστικότητας εργοδότη των Berthon et al. (2005) παραμένει ένα σημαντικό εργαλείο στα χέρια των εταιρειών και των επαγγελματιών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και Μάρκετινγκ την οποία μπορούν να χρησιμοποιήσουν είτε για την ανάπτυξη και εκτέλεση της στρατηγικής προσέλκυσης ταλέντων είτε για την διατήρηση ταλέντων, και κατ' επέκταση της συνολικής στρατηγικής διαχείρισης επωνυμίας εργοδότη. Ωστόσο, λαμβάνοντας υπόψη τις ραγδαίες και διαρκείς αλλαγές στον επιχειρησιακό κόσμο και στο εργασιακό περιβάλλον σε παγκόσμια κλίμακα ιδιαίτερα την τελευταία δεκαετία, είναι αναγκαίο η κλίμακα αυτή να επανεξεταστεί και να επικαιροποιηθεί, καθώς δεν λαμβάνει υπόψη νέους παράγοντες που ενδεχομένως να επηρεάζουν την ελκυστικότητα εργοδότη, όπως για παράδειγμα την Αξία Επωνυμίας Εργοδότη, την Αξία της Εξοικείωσης, την Αξία Τοποθεσίας (τις οποίες αναφέρει και ο Puri (2018)). Σε αυτό το πλαίσιο, δεν φαίνεται επίσης από την παρούσα κλίμακα και τις συσχετίσεις που έγιναν κατά πόσο οι παράγοντες που επηρεάζουν την ελκυστικότητα εργοδότη επηρεάζονται με βάση τον κλάδο δραστηριοποίησης του οργανισμού και το είδος του οργανισμού (αν για παράδειγμα, πρόκειται για μία νεοφυή επιχείρηση, πολυεθνική κτλ).

Επίσης, αυτή η κλίμακα είναι καλύτερο να χρησιμοποιηθεί σε στοχευμένο κοινό (είτε με βάση την ηλικία, τα χρόνια εργασιακής εμπειρίας, ή θέση εργασίας κτλ) ώστε να αποτυπωθούν ασφαλέστερα αποτελέσματα. Επιπροσθέτως, εφόσον ένας οργανισμός στοχεύει σε προσέλκυση και εύρεση

ταλέντων σε διεθνές επίπεδο, πρέπει οπωσδήποτε να λάβει υπόψη του τις πολιτισμικές διαφορές και την ανάγκη προσαρμογής της στρατηγικής του, διότι οι παράγοντες ελκυστικότητας δεν είναι ίδιοι σε κάθε χώρα.

Συνεπώς η πρακτική μιας ενιαίας στρατηγικής η οποία χρησιμοποιείται αδιακρίτως (one-size-fits-all) δεν ενδείκνυται, καθώς μπορεί να μην είναι αποτελεσματική και να μην αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Είναι πολύ σημαντικό οι οργανισμοί να σχεδιάζουν και να αναπτύσσουν μία ευέλικτη στρατηγική, με την έννοια της προσαρμογής της ανάλογα με το κοινο-στόχο. Να κατανοούν τις βασικές διαφορές μεταξύ των πολιτισμών και κρατών και να συμπεριλαμβάνουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ώστε να δημιουργούν την επιθυμητή επωνυμία εργοδότη σε κάθε χώρα όπου έχουν παρουσία διατηρώντας ταυτόχρονα το βασικό μήνυμα της επωνυμίας εργοδότη. Μπορούν, επίσης, προς διευκόλυνσή τους να αναπτύξουν μία βάση όπου θα υπάρχουν τα αντίστοιχα αποτελέσματα ανά χώρα και με τα αντίστοιχα δημογραφικά χαρακτηριστικά προκειμένου να δημιουργήσουν ένα αξιόπιστο πλαίσιο και σημείο αναφοράς από όπου θα αντλούν τις απαραίτητες πληροφορίες για τους παράγοντες που επηρεάζουν την ελκυστικότητα εργοδότη ανάλογα με το κοινό που στοχεύουν.

## 5.2 Περιορισμοί της έρευνας

Η παρούσα μελέτη έχει διάφορους περιορισμούς. Ο πρώτος περιορισμός είναι ο αριθμός του δείγματος, ο οποίος είναι σχετικά μικρός εάν θέλουμε να γενικεύσουμε τα αποτελέσματα. Για την καλύτερη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων ενδείκνυται να υπάρχει μεγαλύτερος αριθμός απαντήσεων.

Περιορισμοί φαίνεται να υπάρχουν και στην ίδια την κλίμακα των Berthon et al. (2005). Και συγκεκριμένα, στο δείγμα γενικού πληθυσμού η κλίμακα φαίνεται να μην διακρίνει διαφοροποιήσεις σε σχέση με τα δημογραφικά. Ενδεχομένως λόγω του αριθμού του δείγματος ή/και επειδή δεν η έρευνα δεν απευθύνθηκε σε στοχευμένο στατιστικό πληθυσμό.

Επίσης, η 7βάθμια κλίμακα Likert δεδομένου ότι έχει το μεσαίο/ουδέτερο σημείο δεν «αναγκάζει» τους συμμετέχοντες στην έρευνα να απαντήσουν με θετική ή αρνητική στάση στο ερώτημα και κατά συνέπεια να πάρουν θέση για την προτίμησή τους. Ακόμη, όλα τα χαρακτηριστικά αντιπροσωπεύουν θετικές δηλώσεις, ενώ για τον καλύτερο έλεγχο των αποτελεσμάτων συνίσταται να υπάρχουν και αρνητικές δηλώσεις προκειμένου να διαπιστωθεί καλύτερα αν οι απαντήσεις ήταν τυχαίες απλώς για να ολοκληρωθεί η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Ένας πολύ σημαντικός περιορισμός της κλίμακας είναι το κατά πόσο είναι επίκαιρη η συγκεκριμένη κλίμακα ή χρήζει επικαιροποίησης. Δεδομένου ότι διαμορφώθηκε το 2005 και έκτοτε έχουν

συντελεστεί εξαιρετικά σημαντικές αλλαγές σε παγκόσμιο επίπεδο τόσο στις πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές συνθήκες όσο και στην πρόοδο της τεχνολογίας, παράγοντες που έχουν αλλάξει σε μεγάλο βαθμό την αγορά εργασίας τα τελευταία 20 χρόνια. Επίσης, κάτι που οι ίδιοι οι Berthon et al. (2005) επισήμαναν είναι ότι το δείγμα στο οποίο έγινε η μέτρηση τους (φοιτητές σχολής διοίκησης επιχειρήσεων) το οποίο έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και ενδεχομένως τα αποτελέσματα να μην ήταν τα ίδια αν το κοινό-στόχος ήταν φοιτητές ιατρικής, πολυτεχνείου κτλ.

Τέλος, για να μπορέσει να γίνει σωστά μια συγκριτική μελέτη θα πρέπει να έχει χρησιμοποιηθεί το ίδιο ερωτηματολόγιο με τις ίδιες κλίμακες και να γίνει η ίδια ανάλυση. Επιπροσθέτως, θα πρέπει να απευθύνεται στο ίδιο κοινό-στόχο για να μπορέσουν να διεξαχθούν ασφαλέστερα συμπεράσματα. Στην παρούσα μελέτη ο στόχος ήταν να εξεταστεί αν υπάρχει ένδειξη για διαφοροποίηση των παραγόντων που επηρεάζουν την ελκυστικότητα του εργοδότη ανά χώρα με σκοπό να προταθεί η περαιτέρω μελέτη και έρευνα.

### 5.3 Ερευνητικές προτάσεις για το μέλλον

Στο σημερινό ταχύτητα μεταβαλλόμενο κόσμο και την διαρκώς αναπτυσσόμενη παγκόσμια οικονομία, η ανάγκη για την εύρεση των κατάλληλων ταλέντων από τους οργανισμούς είναι όλο και μεγαλύτερη. Δεδομένου ότι σε κάθε πρόκληση, υπάρχουν νέες ευκαιρίες για θετική εξέλιξη, κρίνουμε ότι στη συγκεκριμένη περίπτωση αυτή η ευκαιρία είναι ότι οι οργανισμοί έχουν τη δυνατότητα να αναζητήσουν και να ανακαλύψουν τα κατάλληλα για αυτούς ταλέντα σε πολλές χώρες. Για να κατορθώσουν, ωστόσο, να έχουν τα αποτελέσματα που επιθυμούν κρίνεται απαραίτητο να μπορούν να κατανοούν ποιοι παράγοντες θεωρούνται σημαντικοί στις χώρες που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν και να προσελκύσουν νέα ταλέντα.

Με βάση όσα συζητήθηκαν στην παρούσα μελέτη, προτείνεται η περαιτέρω έρευνα για τον εντοπισμό των παραγόντων που επηρεάζουν την ελκυστικότητα εργοδότη στη σημερινή εποχή με στόχο την ανάπτυξη μιας επικαιροποιημένης κλίμακας αξιολόγησης της ελκυστικότητας εργοδότη η οποία θα εξελίξει και πιθανότατα θα επεκτείνει την κλίμακα των Berthon et al. (2005) σε αριθμό παραγόντων και χαρακτηριστικών και η οποία θα μπορεί να χρησιμοποιηθεί πιο γενικευμένα. Η κλίμακα αυτή προτείνεται στη συνέχεια να χρησιμοποιηθεί ως βάση για τις μετέπειτα κατά τόπους έρευνες σε στοχευμένους πληθυσμούς (πχ ηλικιακή ομάδα, φύλο, εργασιακή εμπειρία), κλάδους της οικονομίας και είδους επιχειρήσεων και να δημιουργηθεί μία συγκριτική μελέτη την οποία θα μπορούν να αξιοποιήσουν ως εργαλείο οι οργανισμοί στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη της στρατηγικής τους.

## Κατάλογος Αναφορών

Αθανασόπουλος Α., (2004) «Τι είναι τελικά η Στρατηγική και ποια σημασία έχει;», *Σύγχρονες Τάσεις στο Μάνατζμεντ*, Τεύχος 19, σελ. 133.

Alniaçik, E., and Alniaçik, Ü. (2012), “Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336 – 1343.

Alniaçika, E., Alniaçika, Ü., Eratb, S., Akçinb K. (2014), “Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures?”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 150, pp. 336 – 344.

Ambler, T. & Barrow, S. (1996), “The employer brand”, *Journal of Brand Management*, 4(3), pp. 185–206.

Argyris, C. (1960), *Understanding Organizational Behavior*, The Dorsey Press, Inc. Homewood III.

Ashforth, B., Mael, Fr.(1989), “Social Identity Theory and Organization”, *The Academy of Management Review*, 14(1):pp. 20-39.

Avanzi, L., Fraccaroli, F., Sarchielli, G., Ullrich, J. and van Dick, R. (2014), “Staying or leaving: a combined social identity and social exchange approach to predicting employee turnover intentions”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63 No. 3, pp. 272-289.

Backhaus, K. (2016), “Employer branding revisited”, *Organization Management Journal*, Vol. 13 No. 4, pp. 193-201.

Backhaus, K. and Tikoo, S. (2004), “Conceptualizing and researching employer branding”, *Career Development International*, Vol. 9 No. 5, pp. 501-517.

Backhaus, K.B. (2004), “An exploration of corporate recruitment descriptions on Monster. com.”, *International Journal of Business Communication*, Vol. 41, pp. 115–136.

Barrow, S., and Mosley, R. (2005), *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, Chichester: Wiley.

Bennett, M. and Bell, A. (2004), *Leadership & Talent in Asia*, England: John Wiley & Sons.

Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1991), *Marketing Services. Competing Through Quality*. New York: The Free Press.

Berry, L.L. (1981) Perspectives on the retailing of services, in Stampfl, R.W. & Hirschman, E.C. (eds), *Theory in Retailing: Traditional and Non-traditional Sources*. Chicago, IL: American Marketing Association.

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005), “Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding”, *International Journal of Advertising: The Review of Marketing Communications*, 24(2), 151-172.

Bharadwaj, S., Khan, N., and Yameen, M. (2022), “Unbundling employer branding, job satisfaction, organizational identification and employee retention: a sequential mediation analysis”, *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 14 No. 3, 2022, pp. 309-334.



- Binu Raj, A. (2021), "Impact of employee value proposition on employees' intention to stay: moderating role of psychological contract and social identity", *South Asian Journal of Business Studies*, Vol. 10 No. 2, pp. 203-226.
- Biswas, M.K. and Suar, D. (2016), "Antecedents and consequences of employer branding", *Journal of Business Ethics*, 136, pp. 57-72.
- Blass, E. (2007), *Talent Management: Maximising Talent for Future Performance*, London: Chartered Management Institute.
- Branham, L. (2005), *The 7 Hidden Reasons Employees Leave*, New York: American Management
- Brooke Z. Graham and Wayne F. Cascio, 2017, "The employer-branding journey. Its relationship with cross-cultural branding, brand reputation, and brand repair", *Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, Vol. 16 No. 4, 2018, pp. 363-379.
- Cable, D.M. and Turban, D.B. (2003), "The value of organizational reputation in the recruitment context: a brand-equity perspective", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 33 No. 11, pp. 2244-2266.
- 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, pp. 115-163.
- Caligiuri, P., Colakoglu, S., Cerdin, J.L. and Kim, M.S. (2010), "Examining cross-cultural and individual differences in predicting employer reputation as a driver of employer attraction", *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 10 No. 2, pp. 137-151.
- Carpentier, M., Van Hoye, G., Stockman, S., Schollaert, E., Van Theemsche, B., & Jacobs, G. (2017), "Recruiting nurses through social media: Effects on employer brand and attractiveness", *Journal of Advanced Nursing*, 73(11), 2696-2708.
- Cascio, W.F. and Boudreau, J.W. (2016), "The search for global competence: from international HR to talent management", *Journal of World Business 50th Anniversary Issue: The State of World Business*, Vol. 51 No. 1, pp. 103-114.
- 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): 1121-1133.
- Cropanzano, R. and Mitchell, M.S. (2005), "Social exchange theory: an interdisciplinary review", *Journal of Management*, Vol. 31 No. 6, pp. 874-900.
- Dabirian, A., Kietzmann, J. and Diba, H. (2017), "A great place to work!? Understanding crowdsources employer branding", *Business Horizons*, Vol. 60 No. 2, pp. 197-205.
- Edwards, M.R. (2010), "An integrative review of employer branding and OB theory", *Personnel Review*, Vol. 39 No. 1, pp. 5-23.
- Eger, L., Gangur, M., Micik, M., Řehoř, P. (2019), "Employer branding: exploring attractiveness dimensions in a multicultural context", *Technological and Economic Development of Economy*, Vol. 25 Issue 3: 519-54.

- Elving, W.J., Westhoff, J.J., Meeusen, K. and Schoonderbeek, J.-W. (2013), “The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice”, *Journal of Brand Management*, 20, pp. 355–373.
- Ewing, M.J., Pitt, L.F., deBussy, N.M., and Berthon, P. (2002), “Employment Branding in the Knowledge Economy”, *International Journal of Advertising*, Vol. 21, pp. 3-22.
- Fegley, S. (2006), “2006 Talent Management: Survey Report”, *Society for Human Resource Management*.
- Frederiksborg, C.A. and Fort, T.L. (2020), “Finding the fit: why compliance and ethics programs should seek to match individual and corporate values”, *Business Horizons*, Vol. 63 No. 4, pp. 451-462.
- Friedman, T.L. (1999), *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization*, New York: Farrar, Straus and Giroux.
- George, W.R. & Gronroos, C. (1989), *Developing customer conscious employees at every level – internal marketing*, in Congram, C.A. & Friedman, M.L. (eds), *Handbook of Marketing for the Services Industries*. New York: AMACOM.
- Gilly, M.C. & Wolfenbarger, M. (1998), “Advertising’s internal audience”, *Journal of Marketing*, 62(1), pp. 69–88.
- Gittell, J. H., Seidner, R., & Wimbush, J. (2010), “A relational model of how high-performance work systems work”, *Organization Science*, 21(2), 490-506.
- Gowan, M.A. (2004), “Development of the recruitment value proposition for geocentric staffing”, *Thunderbird International Business Review*, Vol. 46 No. 6, pp. 687-708.
- Hadi, N., and Ahmed. S. (2018), “Role of Employer Branding Dimensions on Employee Retention: Evidence from Educational Sector”, *Administrative Sciences*, 8, 44.
- Hankin, M., Chambers, E.G., Foulon, M., Handfield-Jones, H. (1998), “The War for Talent”, *McKinsey Quarterly*, 3(3):44-57
- Harris, F. & de Chernatony, L. (2001), “Corporate branding and corporate brand Performance”, *European Journal of Marketing*, 35(3/4), pp. 441–451.
- Harris, P.R. and Moran, R.T. (2000), *Managing Cultural Differences: Leadership Strategies for a New World of Business*, Houston: Gulf Publishing Company.
- Highhouse, S., Lievens, F. and Sinar, E.F. (2003), “Measuring attraction to organizations”, *Educational and Psychological Measurement*, 63, pp. 986–1001.
- Hillebrandt, I., and Ivens, B. (2012), “How to measure Employer Brands? The Development of a Comprehensive Measurement Scale”, In: *Proceedings of the American Marketing Association Winter Educators’ Conference*, St. Petersburg (Florida), February 17-19, 2012.
- Homans, G.C. (1961), *Social Behaviour: Its Elementary Forms*, New York: Harcourt Brace & World
- Itam, U., Misra, S. and Anjum, H. (2020), “HRD indicators and branding practices: a viewpoint on the employer brand building process”, *European Journal of Training and Development*, Vol. 44, No. 6/7.

- Jiang, T., & Iles, P. (2011), "Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China", *Journal of Technology Management in China*, 6(1), 97-110.
- Kashyap, V., Verma, N. (2018), "Linking dimensions of employer branding and turnover intentions", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 26 No. 2, 2018, pp. 282-29.
- Kietzmann, J. H., & Canhoto, A. (2013), "Understanding and managing electronic word of mouth", *Journal of Public Affairs*, 13(2), 146-159.
- Kotler, P. (1994) *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, NJ: Prentice-Hall, Inc
- Laïla Benraïss-Noailles, Catherine Viot. (2020), "Employer brand equity effects on employees well-being and loyalty", *Journal of Business Research*, Volume 126, March 2021, Pages 605-613.
- Lemmink, J., Schuijf, A. and Streukens, S. (2003), "The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions", *Journal of Economic Psychology*, 24, pp. 1–15
- Lewis, R.E. and Heckman, R.J. (2006), "Talent management: a critical review", *Human Resource Management Review*, Vol. 16 No. 2, pp. 139-154.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003), "The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer", *Personnel Psychology*, 56(1), 75-102.
- Lievens, F., & 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, pp 407-440.
- Lloyd, S. (2002), "Branding from the inside out", *Business Review Weekly*, 24(10), pp. 64–66.
- Love, L.F. and Singh, P. (2011), "Workplace branding: leveraging human resources management practices for competitive advantage through "best employer" surveys", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 26 No. 2, pp. 175-181.
- Ma, R. and Allen, D.G. (2009), "Recruiting across cultures: a value-based model of recruitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 19 No. 4, pp. 334-346.
- Matongolo, A., Kasekende, F. and Mafabi, S. (2018), "Employer branding and talent retention: perceptions of employees in higher education institutions in Uganda", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 50 No. 5, pp. 217-233.
- Maurya, K., and Agarwal, M. (2018), "Organisational talent management and perceived employer branding", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 26 No. 2, 2018, pp. 312-330.
- Mölk, A. (2018), "Structures, strategizing, and contested territories: a structuration perspective on strategy development in employer branding", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 34, No. 4, pp. 326-334.
- Mölk, A. and Auer, M. (2018), "Designing brands and managing organizational politics: a qualitative case study of employer brand creation", *European Management Journal*, Vol. 36 No. 4, pp. 485-496.

- Monteiro, B., Santos, V., Reis, I., Sampaio, M.C., Sousa, B., Martinho, F., José Sousa, M. and Au-Yong- Oliveira, M. (2020), "Employer branding applied to SMEs: a pioneering model proposal for attracting and retaining talent", *Information*, Vol. 11 No. 12, p. 574.
- Moser, K. Tumasjan, A. and Welp, I.M. (2021), "What is the right mix? Toward a compensatory theory of employer attractiveness", *SSRN*.
- Näppä Anna, (2021), "Co-created employer brands: the interplay of strategy and identity", *European Journal of Training and Development*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Nutakki, L.P., Reddy, M.S. and Balan, S. (2015), "A study of the relationship between talent management and psychological contract", *Paper presented at the 2nd International Conference on Science, Technology and Management*, 27 September, University of Delhi, New Delhi, India
- Pawar, A. and Charak, K. (2015), "Employee Value Proposition Leading to Employer Brand: The Indian Organizations Outlook", *International Journal of Management Research & Review*, 12(5): 1195-1203
- Plaskoff, J. (2017), "Employee experience: the new human resource management approach", *Strategic HR Review*, Vol. 16 No. 3, pp. 136-141.
- Porter., M. (1996), "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, 74(6) 61–78
- Puri Diwakar, 2018, "Developing the Scale to Measure Employer Attractiveness", *Annals of "Dunarea de Jos" University of Galati Fascicle I. Economics and Applied Informatics*, Years XXIII – no3/2018
- Reis, G. G., & Braga, M. B. (2016), "Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding", *Revista de Administraçao*, 51, 103-116.
- Ritson, M. (2002), "Marketing and HR collaborate to harness employer brand power" Campaign, October 24, 2002. Available at: [https://www.campaignlive.co.uk/article/opinion-marketing-hr-collaborate-harness-employer-brand-power/162068?src\\_site=marketingmagazine](https://www.campaignlive.co.uk/article/opinion-marketing-hr-collaborate-harness-employer-brand-power/162068?src_site=marketingmagazine)
- Rosin, H., and Korabik, K., (1991), "Workplace variables, affective responses, and intention to leave among women managers", *Journal of Occupational Psychology*, 64, pp 317-330.
- Rousseau, D.M. (1989), "Psychological and implied contracts in organizations", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2 No. 2, pp. 121-139.
- Rousseau, D.M. (1995), *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Roy, K. S. (2008), "Identifying the dimensions of attractiveness of an employer brand in the Indian Context", *South Asian Journal of Management*, 15(4), 110-130.
- Saini, G. and Jawahar, I.M. (2019), "The influence of employer rankings, employment experience, and employee characteristics on employer branding as an employer of choice", *Career Development International*, Vol. 24 No. 7, 2019 pp. 636-657.

- Sandeepanie, M.H.R., Gamage, P., Perera, G.D.N. and Sajeewani, T.L. (2022), "The role of talent management and employee psychological contract on employer branding: a pragmatic conceptual model", *Management Research Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Sateesh. V. Shet (2020), "Strategic talent management – contemporary issues in international context", *Human Resource Development International*, 23:1, 98-102.
- Schuler, R., Jackson, S., Tarique, I. (2011), "Framework for Global Talent Management: HR Actions for Dealing with Global Talent Challenges", *H. Scullion and David Collings (eds.)*, Global Talent Management, pp 17-36, Routledge.
- Sivertzen, A-M., Nilsen, E., and Olafsen, A., (2013), "Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media", *Journal of Product & Brand Management*, 22/7 (2013) 473–483.
- Srivastava, P. and Bhatnagar, J. (2010), "Employer brand for talent acquisition: an exploration towards its measurement", *Vision: The Journal of Business Perspective*, 14, pp. 25– 34.
- Theurer, Chr., Tumasjan, A., Welpe, I., Filip Lievens, F. (2018), "Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 20, 155–179.
- Tutar, H., Altinoz, M., Cakiroglou, D. (2014) "A Study on cultural difference management strategies at Multinational organizations", *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 150 (2014), 345-353.
- Verčič, T., and Čorić. D. (2018), "The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility", *Public Relations Review*, 44(4).
- Zyman, S. (2002), *The End of Advertising As We Know It*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

## Παράρτημα 1 - Ερωτηματολόγιο

Δημογραφικά Χαρακτηριστικά	Απαντήσεις - Λίστα επιλογών
<b>Φύλο</b>	Γυναίκα
	Άνδρας
<b>Ηλικία</b>	18-24
	25-34
	35-44
	45-54
	Άνω των 55
<b>Επίπεδο εκπαίδευσης</b>	Απόφοιτος Γυμνασίου
	Απόφοιτος Λυκείου (αν είστε φοιτητές, επιλέξτε το απόφοιτος λυκείου)
	Απόφοιτος μεταλυκειακής εκπαίδευσης (ΙΕΚ, δημόσια - ιδιωτική Μέση σχολή)
	Απόφοιτος Α.Ε.Ι. / Τ.Ε.Ι.
	Μεταπτυχιακό
	Διδακτορικό
<b>Επαγγελματική κατάσταση</b>	-
	Άνεργος/η
	Εργαζόμενος/η στον ιδιωτικό τομέα (με σχέση εξαρτημένης απασχόλησης, είτε πλήρους, είτε μερικής ή εποχικής)
	Άλλο
<b>Αν δεν είστε άνεργος, ποια η θέση σας στην επιχείρηση;</b>	Απλός εργαζόμενος/η
	Υπεύθυνος/η Ομάδας
	Προϊστάμενος/η Τμήματος
	Διευθυντής/τρια Τμήματος
	Άλλο
<b>Χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας</b>	<1 χρόνο
	1-5 χρόνια
	6-10 χρόνια
	11-20 χρόνια
	>20
<b>Σε ποιον τομέα της οικονομίας ανήκει ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε;</b>	Πρωτογενής τομέας

Δυνατότητα πολλαπλής απάντησης: επιλέξτε όποιες απαντήσεις απαντούν στην δομή της επιχείρησης	Δευτερογενής τομέας - μεταποίηση (πχ κονσερβοποιία, αρτοποιεία)
	Εμπόριο
	Υπηρεσίες
	Υπηρεσίες - Εστίαση
	Υπηρεσίες - Τουρισμός
	Τεχνολογία - Λογισμικό
	Εφοδιαστική αλυσίδα - Logistics

Πόσο σημαντικοί είναι οι παρακάτω παράγοντες όταν αξιολογείτε κάποιον πιθανό εργοδότη;
<b>Social Value – Κοινωνικές Αξίες</b>
Να έχεις καλή σχέση με τους/τις συναδέλφους σου
Να έχεις καλή σχέση με τους/τις προϊσταμένους/ες σου
Να έχεις υποστηρικτικούς και ενθαρρυντικούς συναδέλφους
Να εργάζεσαι σε ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον
Να εργάζεσαι σε ένα ικανοποιητικό εργασιακό περιβάλλον
<b>Development Value – Αξία Προσωπικής και Επαγγελματικής Ανάπτυξης</b>
Να νιώθεις μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, επειδή εργάζεσαι για έναν συγκεκριμένο οργανισμό
Να νιώθεις καλά με τον εαυτό σου, επειδή εργάζεσαι για έναν συγκεκριμένο οργανισμό
Να αποτελέσει εφελκυστικό για μελλοντική εργασία
Να αποκτήσεις εμπειρία η οποία θα ενισχύσει την επαγγελματική σου σταδιοδρομία
Να έχεις αναγνώριση/εκτίμηση από τη διοίκηση
<b>Application Value – Αξία Εφαρμογής</b>
Να έχεις την ευκαιρία να μεταδώσεις σε άλλους/ες συναδέλφους όσα έμαθες
Να έχεις την ευκαιρία να εφαρμόσεις όσα είχες μάθει σε κάποιον άλλο οργανισμό

Να είναι ένας πελατοκεντρικός οργανισμός
Να είναι ένας οργανισμός με ανθρωπιστική δράση - να επιστρέφει στην κοινωνία
Να νιώθεις ότι ανήκεις στον οργανισμό και ότι σε αποδέχονται
<b>Interest Value – Αξία Ενδιαφέροντος</b>
Ο οργανισμός να παράγει καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες
Ο οργανισμός να είναι ένας καινοτόμος εργοδότης - εφαρμόζει καινοτόμες πρακτικές / σκέφτεται προοδευτικά
Ο οργανισμός να εκτιμά αλλά και να χρησιμοποιεί τη δημιουργικότητά σου
Ο οργανισμός να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας
Να εργάζεσαι σε ένα συναρπαστικό περιβάλλον
<b>Economic Value – Οικονομική Αξία</b>
Να έχεις ένα συνολικό πακέτο αποδοχών το οποίο είναι ελκυστικό
Να έχεις μισθό πάνω από το μέσο όρο του βασικού μισθού
Να έχεις εργασιακή ασφάλεια εντός του οργανισμού
Να υπάρχουν καλές προοπτικές/δυνατότητες προαγωγής εντός του οργανισμού
Να δίνεται η δυνατότητα για απόκτηση πρακτικής εμπειρίας σε άλλα τμήματα του οργανισμού
<b>Πρόθεση για αλλαγή εργασίας</b>
Σε αυτή τη φάση της καριέρας σας, θα σκεφτόσασταν να παραιτηθείτε από την τωρινή σας εργασία αν ήταν εφικτό;
Προτίθεστε να αλλάξετε εργασία εντός του α' εξαμήνου του 2023;
Ψάχνετε ενεργά για άλλη θέση εργασίας αυτήν την περίοδο;
Σκεφτήκατε ποτέ να παραιτηθείτε από την εργασία σας;



## Παράρτημα 2 - Ελκυστικότητα των παραγόντων

Σημείωση: Οι απαντήσεις στις 25 ερωτήσεις των παραγόντων

**Παράγοντας: Κοινωνική Αξία** (N=133)

Να έχεις καλή σχέση με τους/τις συναδέλφους σου

Κλίμακα	Απαντήσεις	Ποσοστό
3	1	,8
4	2	1,5
5	21	15,8
6	42	31,6
7	67	50,4

Να έχεις καλή σχέση με τους/τις προϊσταμένους/ες σου

Κλίμακα	Απαντήσεις	Ποσοστό
4	3	2,3
5	21	15,8
6	43	32,3
7	66	49,6

Να έχεις υποστηρικτικούς και ενθαρρυντικούς συναδέλφους

Κλίμακα	Απαντήσεις	Ποσοστό
3	1	,8
4	5	3,8
5	27	20,3
6	33	24,8
7	67	50,4

Να εργάζεσαι σε ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον

Κλίμακα	Απαντήσεις	Ποσοστό
5	10	7,5
6	23	17,3
7	100	75,2

Να εργάζεσαι σε ένα χαρούμενο εργασιακό περιβάλλον

Κλίμακα	Απαντήσεις	Ποσοστό
4	5	3,8
5	20	15,0
6	35	26,3
7	73	54,9

**Παράγοντας:** Αξία Προσωπικής και Επαγγελματικής Ανάπτυξης (N=133)

Να νιώθεις μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, επειδή εργάζεσαι για έναν συγκεκριμένο οργανισμό

Κλίμακα	Απαντήσεις	Ποσοστό
2	2	1,5
3	5	3,8
4	13	9,8
5	31	23,3
6	37	27,8
7	45	33,8

Να νιώθεις καλά με τον εαυτό σου, επειδή εργάζεσαι για έναν συγκεκριμένο οργανισμό

Κλίμακα	Απαντήσεις	Ποσοστό
2	2	1,5
3	4	3,0
4	10	7,5
5	25	18,8
6	39	29,3
7	53	39,8

Να αποτελέσει εφαλτήριο για μελλοντική εργασία

Κλίμακα	Απαντήσεις	Ποσοστό
1	1	,8
2	1	,8
3	2	1,5
4	9	6,8
5	30	22,6
6	40	30,1
7	50	37,6

Να αποκτήσεις εμπειρία η οποία θα ενισχύσει την επαγγελματική σου σταδιοδρομία

Κλίμακα	Απαντήσεις	Ποσοστό
3	1	,8
4	3	2,3
5	15	11,3
6	45	33,8
7	69	51,9

Να έχεις αναγνώριση/εκτίμηση από τη διοίκηση

Κλίμακα	Απαντήσεις	Ποσοστό
2	1	,8
4	6	4,5
5	17	12,8
6	41	30,8
7	68	51,1

**Παράγοντας: Αξία Εφαρμογής** (N=133)

Να έχεις την ευκαιρία να μεταδώσεις σε άλλους/ες συναδέλφους όσα έμαθες

Κλίμακα	Απαντήσεις	Ποσοστό
1	1	,8
3	5	3,8
4	18	13,5
5	54	40,6
6	24	18,0
7	31	23,3

Να έχεις την ευκαιρία να εφαρμόσεις όσα είχες μάθει σε κάποιον άλλο οργανισμό

Κλίμακα	Απαντήσεις	Ποσοστό
3	7	5,3
4	21	15,8
5	36	27,1
6	32	24,1
7	37	27,8

Να είναι ένας πελατοκεντρικός οργανισμός

Κλίμακα	Απαντήσεις	Ποσοστό
1	11	8,3
2	8	6,0
3	15	11,3
4	34	25,6
5	26	19,5
6	25	18,8
7	14	10,5

Να είναι ένας οργανισμός με ανθρωπιστική δράση - να επιστρέφει στην κοινωνία

Κλίμακα	Απαντήσεις	Ποσοστό
1	1	,8
2	3	2,3
3	12	9,0
4	18	13,5
5	31	23,3
6	36	27,1
7	32	24,1

Να νιώθεις ότι ανήκεις στον οργανισμό και ότι σε αποδέχονται

Κλίμακα	Απαντήσεις	Ποσοστό
3	1	,8
4	10	7,5
5	22	16,5
6	41	30,8
7	59	44,4

**Παράγοντας: Αξία Ενδιαφέροντος (N=133)**

Ο οργανισμός να παράγει καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες

Κλίμακα	Απαντήσεις	Ποσοστό
1	2	1,5
2	4	3,0
3	6	4,5
4	28	21,1
5	38	28,6
6	35	26,3
7	20	15,0

Ο οργανισμός να είναι ένας καινοτόμος εργοδότης - εφαρμόζει καινοτόμες πρακτικές / σκέφτεται προοδευτικά

Κλίμακα	Απαντήσεις	Ποσοστό
1	1	,8
2	2	1,5
3	4	3,0
4	9	6,8
5	30	22,6
6	52	39,1
7	35	26,3

Ο οργανισμός να εκτιμά αλλά και να χρησιμοποιεί τη δημιουργικότητά σου

Κλίμακα	Απαντήσεις	Ποσοστό
4	3	2,3
5	11	8,3
6	45	33,8
7	74	55,6

Ο οργανισμός να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας

Κλίμακα	Απαντήσεις	Ποσοστό
3	2	1,5
4	11	8,3
5	24	18,0
6	49	36,8
7	47	35,3

Να εργάζεσαι σε ένα συναρπαστικό περιβάλλον

Κλίμακα	Απαντήσεις	Ποσοστό
1	1	,8
2	3	2,3
4	15	11,3
5	30	22,6
6	27	20,3
7	57	42,9

**Παράγοντας: Οικονομική Αξία** (N=133)

Να έχεις ένα συνολικό πακέτο αποδοχών το οποίο είναι ελκυστικό

Κλίμακα	Απαντήσεις	Ποσοστό
4	1	,8
5	4	3,0
6	28	21,1
7	100	75,2

Να έχεις μισθό πάνω από το μέσο όρο του βασικού μισθού

Κλίμακα	Απαντήσεις	Ποσοστό
3	1	,8
5	4	3,0
6	19	14,3
7	109	82,0

Να έχεις εργασιακή ασφάλεια εντός του οργανισμού

Κλίμακα	Απαντήσεις	Ποσοστό
4	2	1,5
5	10	7,5
6	24	18,0
7	97	72,9

Να υπάρχουν καλές προοπτικές/δυνατότητες προαγωγής εντός του οργανισμού

Κλίμακα	Απαντήσεις	Ποσοστό
3	1	,8
4	5	3,8
5	17	12,8
6	29	21,8
7	81	60,9

Να δίνεται η δυνατότητα για απόκτηση πρακτικής εμπειρίας σε άλλα τμήματα του οργανισμού

Κλίμακα	Απαντήσεις	Ποσοστό
1	2	1,5
2	1	,8
3	7	5,3
4	18	13,5
5	35	26,3
6	35	26,3
7	35	26,3



### Παράρτημα 3 -Αποτελέσματα σύγκρισης των 5 παραγόντων με βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά

#### Φύλο με παράγοντες

Παράγοντες	Φύλο	N	Μέση τιμή	Τυπ. Απόκλιση	p (2-tailed)
Κοινωνικός	Άρρεν	48	6.32	0.56	0.566
	Θήλυ	77	6.38	0.65	
Οικονομικός	Άρρεν	48	6.35	0.60	0.460
	Θήλυ	77	6.43	0.53	
Ανάπτυξη	Άρρεν	48	5.93	0.76	0.215
	Θήλυ	77	6.10	0.75	
Ενδιαφέρον	Άρρεν	48	5.77	0.84	0.436
	Θήλυ	77	5.89	0.80	
Εφαρμογή	Άρρεν	48	5.29	1.02	0.366
	Θήλυ	77	5.44	0.88	

#### Ηλικιακή Ομάδα με παράγοντες

Παράγοντες	Ηλικιακή Ομάδα	N	Μέση τιμή	Τυπ. Απόκλιση	F	p
Κοινωνικός	18-34	64	6.39	0.60	1.479	0.232
	35-44	50	6.38	0.61		
	45-54	11	6.05	0.72		
	Σύνολο	125	6.36	0.61		
Οικονομικός	18-34	64	6.43	0.57	0.391	0.677
	35-44	50	6.37	0.53		
	45-54	11	6.29	0.62		
	Σύνολο	125	6.40	0.56		
Ανάπτυξη	18-34	64	6.15	0.64	1.653	0.196
	35-44	50	5.94	0.78		
	45-54	11	5.82	1.13		
	Σύνολο	125	6.04	0.75		
Ενδιαφέρον	18-34	64	5.82	0.88	0.116	0.890

	35-44	50	5.85	0.74		
	45-54	11	5.95	0.85		
	Σύνολο	125	5.84	0.82		
Εφαρμογή	18-34	64	5.44	0.91	0.291	0.748
	35-44	50	5.31	0.99		
	45-54	11	5.38	0.93		
	Σύνολο	125	5.38	0.94		

**Θέση στον Οργανισμό με παράγοντες**

Παράγοντες	Θέση	N	Μέση τιμή	Τυπ. Απόκλιση	F	p
Κοινωνικός	Εργαζόμενος	63	6.47	0.60	2.508	0.062
	Στέλεχος / Υπεύθυνος Ομάδας	22	6.41	0.59		
	Προϊστάμενος / Διευθυντής	29	6.21	0.54		
	Ελεύθερος Επαγγελματίας	11	6.02	0.78		
	Σύνολο	125	6.36	0.61		
Οικονομικός	Εργαζόμενος	63	6.40	0.53	0.535	0.659
	Στέλεχος / Υπεύθυνος Ομάδας	22	6.52	0.39		
	Προϊστάμενος / Διευθυντής	29	6.33	0.75		
	Ελεύθερος Επαγγελματίας	11	6.33	0.39		
	Σύνολο	125	6.40	0.56		
Ανάπτυξη	Εργαζόμενος	63	6.10	0.74	1.587	0.196
	Στέλεχος / Υπεύθυνος Ομάδας	22	6.20	0.80		
	Προϊστάμενος / Διευθυντής	29	5.89	0.74		
	Ελεύθερος Επαγγελματίας	11	5.71	0.74		
	Σύνολο	125	6.04	0.75		
Ενδιαφέρον	Εργαζόμενος	63	5.82	0.80	1.311	0.274
	Στέλεχος / Υπεύθυνος Ομάδας	22	6.10	0.77		
	Προϊστάμενος / Διευθυντής	29	5.82	0.87		
	Ελεύθερος Επαγγελματίας	11	5.53	0.80		

	Σύνολο	125	5.84	0.82		
Εφαρμογή	Εργαζόμενος	63	5.42	0.90	0.478	0.698
	Στέλεχος / Υπεύθυνος Ομάδας	22	5.45	1.08		
	Προϊστάμενος / Διευθυντής	29	5.37	1.00		
	Ελεύθερος Επαγγελματίας	11	5.07	0.73		
	Σύνολο	125	5.38	0.94		

Επαγγελματική εμπειρία με παράγοντες

Παράγοντες	Επαγγελματική εμπειρία (έτη)	N	Μέση τιμή	Τυπ. Απόκλιση	F	p
Κοινωνικός	Μέχρι 5	33	6.48	0.61	0.606	0.613
	6-10	40	6.32	0.56		
	11-20	41	6.30	0.69		
	> 20	11	6.35	0.53		
	Σύνολο	125	6.36	0.61		
Οικονομικός	Μέχρι 5	33	6.38	0.64	0.666	0.575
	6-10	40	6.42	0.56		
	11-20	41	6.34	0.52		
	> 20	11	6.60	0.37		
	Σύνολο	125	6.40	0.56		
Ανάπτυξη	Μέχρι 5	33	6.08	0.71	0.200	0.896
	6-10	40	6.06	0.78		
	11-20	41	5.96	0.66		
	> 20	11	6.07	1.14		
	Σύνολο	125	6.04	0.75		
Ενδιαφέρον	Μέχρι 5	33	5.82	0.90	0.483	0.695
	6-10	40	5.81	0.81		
	11-20	41	5.81	0.78		
	> 20	11	6.13	0.76		
	Σύνολο	125	5.84	0.82		
Εφαρμογή	Μέχρι 5	33	5.41	0.89	0.795	0.499
	6-10	40	5.38	0.96		
	11-20	41	5.27	0.88		
	> 20	11	5.76	1.20		
	Σύνολο	125	5.38	0.94		

## Παράρτημα 4 - Πρόθεση αλλαγής εργασίας

Σημείωση: Οι 8 άνεργοι δεν περιλαμβάνονται

**Σε αυτή τη φάση της καριέρας σας, θα σκεφτόσασταν να παραιτηθείτε από την τωρινή σας εργασία αν ήταν εφικτό;**

Κλίμακα	Απαντήσεις	Ποσοστό
1	37	29.6
2	11	8.8
3	11	8.8
4	14	11.2
5	22	17.6
6	12	9.6
7	18	14.4
Total	125	100.0

**Προτίθεστε να αλλάξετε εργασία εντός του α' εξαμήνου του 2023**

Κλίμακα	Απαντήσεις	Ποσοστό
1	65	52.0
2	15	12.0
3	6	4.8
4	13	10.4
5	9	7.2
6	5	4.0
7	12	9.6
Total	125	100.0

**Ψάχνετε ενεργά για άλλη θέση εργασίας αυτήν την περίοδο;**

Κλίμακα	Απαντήσεις	Ποσοστό
1	66	52.8
2	15	12.0
3	13	10.4
4	8	6.4
5	8	6.4

6	8	6.4
7	6	4.8
Total	124	99.2

**Σκεφτήκατε ποτέ να παραιτηθείτε από την εργασία σας;**

Κλίμακα	Απαντήσεις	Ποσοστό
1	26	20.8
2	10	8.0
3	15	12.0
4	14	11.2
5	18	14.4
6	16	12.8
7	25	20.0
Total	124	99.2

## Παράρτημα 5 - Αποτελέσματα σύγκρισης της πρόθεσης αλλαγής εργασίας με βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά

Σε αυτή τη φάση της καριέρας σας, θα σκεφτόσασταν να παραιτηθείτε από την τωρινή σας εργασία αν ήταν εφικτό

Φύλο			
Άποψη / στάση	Άρρεν	Θήλυ	Σύνολο
Διαφωνία	23	36	59
	47,9%	46,8%	47,2%
Χωρίς άποψη	7	7	14
	14,6%	9,1%	11,2%
Συμφωνία	18	34	52
	37,5%	44,2%	41,6%
Σύνολο	48	77	125
	100,0%	100,0%	100,0%

Pearson Chi-Square 1,120 p-value = 0,571

Ηλικιακή Ομάδα				
Άποψη / στάση	18-34	35-44	45-54	Σύνολο
Διαφωνία	35	18	6	59
	54,7%	36,0%	54,5%	47,2%
Χωρίς άποψη	6	8	0	14
	9,4%	16,0%	0,0%	11,2%
Συμφωνία	23	24	5	52
	35,9%	48,0%	45,5%	41,6%
Σύνολο	64	50	11	125
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Pearson Chi-Square 5,691 p-value = 0,223

Θέση
------



Άποψη / στάση	Εργαζόμενος	Στέλεχος / Υπεύθυνος Ομάδας	Προϊστάμενος / Διευθυντής	Ελαύθερος Επαγγελματίας	Σύνολο
Διαφωνία	27	11	14	7	59
	42,9%	50,0%	48,3%	63,6%	47,2%
Χωρίς άποψη	6	4	3	1	14
	9,5%	18,2%	10,3%	9,1%	11,2%
Συμφωνία	30	7	12	3	52
	47,6%	31,8%	41,4%	27,3%	41,6%
Σύνολο	63	22	29	11	125
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Pearson Chi-Square 3,701 p-value =0,717

Χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας					
Άποψη / στάση	Μέχρι 5	6-10	11-20	> 20	Σύνολο
Διαφωνία	19	20	14	6	59
	57,6%	50,0%	34,1%	54,5%	47,2%
Χωρίς άποψη	4	0	8	2	14
	12,1%	0,0%	19,5%	18,2%	11,2%
Συμφωνία	10	20	19	3	52
	30,3%	50,0%	46,3%	27,3%	41,6%
Σύνολο	33	40	41	11	125
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Pearson Chi-Square 12,393 p-value =0,054

**Προτίθεστε να αλλάξετε εργασία εντός του α' εξαμήνου του 2023**

Φύλο			
Άποψη / στάση	Άρρεν	Θήλυ	Σύνολο
Διαφωνία	33	53	86

	68.8%	68.8%	68.8%
Χωρίς άποψη	4	9	13
	8.3%	11.7%	10.4%
Συμφωνία	11	15	26
	22.9%	19.5%	20.8%
Σύνολο	48	77	125
	100.0%	100.0%	100.0%

Pearson Chi-Square 0,488 p-value =0,784

Άποψη / στάση	Ηλικιακή Ομάδα			Σύνολο
	18-34	35-44	45-54	
Διαφωνία	41	36	9	86
	64.1%	72.0%	81.8%	68.8%
Χωρίς άποψη	6	6	1	13
	9.4%	12.0%	9.1%	10.4%
Συμφωνία	17	8	1	26
	26.6%	16.0%	9.1%	20.8%
Σύνολο	64	50	11	125
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Pearson Chi-Square 3,061 p-value =0.548

Άποψη / στάση	Θέση				Σύνολο
	Εργαζόμενος	Στέλεχος / Υπεύθυνος Ομάδας	Προϊστάμενος / Διευθυντής	Ελεύθερος Επαγγελματίας	
Διαφωνία	41	14	20	11	86
	65.1%	63.6%	69.0%	100.0%	68.8%
Χωρίς άποψη	8	3	2	0	13
	12.7%	13.6%	6.9%	0.0%	10.4%
Συμφωνία	14	5	7	0	26
	22.2%	22.7%	24.1%	0.0%	20.8%
Σύνολο	63	22	29	11	125
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Pearson Chi-Square 6,340 p-value =0,386

Χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας					
Άποψη / στάση	Μέχρι 5	6-10	11-20	> 20	Σύνολο
Διαφωνία	24	25	29	8	86
	72.7%	62.5%	70.7%	72.7%	68.8%
Χωρίς άποψη	1	5	6	1	13
	3.0%	12.5%	14.6%	9.1%	10.4%
Συμφωνία	8	10	6	2	26
	24.2%	25.0%	14.6%	18.2%	20.8%
Σύνολο	33	40	41	11	125
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Pearson Chi-Square 4,282 p-value =0,639

### Ψάχνετε ενεργά για άλλη θέση εργασίας αυτήν την περίοδο

Φύλο			
Άποψη / στάση	Άρρεν	Θήλυ	Σύνολο
Διαφωνία	34	60	94
	70.8%	78.9%	75.8%
Χωρίς άποψη	4	4	8
	8.3%	5.3%	6.5%
Συμφωνία	10	12	22
	20.8%	15.8%	17.7%
Σύνολο	48	76	124
	100.0%	100.0%	100.0%

Pearson Chi-Square 1,107 p-value =0,575

Ηλικιακή Ομάδα				
Άποψη / στάση	18-34	35-44	45-54	Σύνολο
Διαφωνία	46	39	9	94
	73.0%	78.0%	81.8%	75.8%
Χωρίς άποψη	3	3	2	8
	4.8%	6.0%	18.2%	6.5%
Συμφωνία	14	8	0	22
	22.2%	16.0%	0.0%	17.7%
Σύνολο	63	50	11	124
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Pearson Chi-Square 5,539 p-value =0,236

Θέση					
Άποψη / στάση	Εργαζόμενος	Στέλεχος / Υπεύθυνος Ομάδας	Προϊστάμενος / Διευθυντής	Ελεύθερος Επαγγελματίας	Σύνολο
Διαφωνία	47	17	20	10	94
	74.6%	77.3%	69.0%	100.0%	75.8%
Χωρίς άποψη	4	0	4	0	8
	6.3%	0.0%	13.8%	0.0%	6.5%
Συμφωνία	12	5	5	0	22
	19.0%	22.7%	17.2%	0.0%	17.7%
Σύνολο	63	22	29	10	124
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Pearson Chi-Square 7,605 p-value =0,269

Χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας					
Άποψη / στάση	Μέχρι 5	6-10	11-20	> 20	Σύνολο
Διαφωνία	27	27	31	9	94
	81.8%	67.5%	77.5%	81.8%	75.8%
Χωρίς άποψη	1	4	2	1	8
	3.0%	10.0%	5.0%	9.1%	6.5%
Συμφωνία	5	9	7	1	22

	15.2%	22.5%	17.5%	9.1%	17.7%
Σύνολο	33	40	40	11	124
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Pearson Chi-Square 3,318 p-value =0768

**Σκεφτήκατε ποτέ να παραιτηθείτε από την εργασία σας**

Φύλο			
Άποψη / στάση	Άρρεν	Θήλυ	Σύνολο
Διαφωνία	20	31	51
	41.7%	40.8%	41.1%
Χωρίς άποψη	7	7	14
	14.6%	9.2%	11.3%
Συμφωνία	21	38	59
	43.8%	50.0%	47.6%
Σύνολο	48	76	124
	100.0%	100.0%	100.0%

Pearson Chi-Square 0,999 p-value =0.607

Ηλικιακή Ομάδα				
Άποψη / στάση	18-34	35-44	45-54	Σύνολο
Διαφωνία	27	18	6	51
	42.2%	36.7%	54.5%	41.1%
Χωρίς άποψη	5	6	3	14
	7.8%	12.2%	27.3%	11.3%
Συμφωνία	32	25	2	59
	50.0%	51.0%	18.2%	47.6%
Σύνολο	64	49	11	124
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Pearson Chi-Square 6,141 p-value=0.189

Θέση					
Άποψη / στάση	Εργαζόμενος	Στέλεχος / Υπεύθυνος Ομάδας	Προϊστάμενος / Διευθυντής	Ελεύθερος Επαγγελματίας	Σύνολο
Διαφωνία	28	5	12	6	51
	44.4%	22.7%	41.4%	60.0%	41.1%
Χωρίς άποψη	6	5	3	0	14
	9.5%	22.7%	10.3%	0.0%	11.3%
Συμφωνία	29	12	14	4	59
	46.0%	54.5%	48.3%	40.0%	47.6%
Σύνολο	63	22	29	10	124
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Pearson Chi-Square

7,101

p-value=0.312

Χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας					
Άποψη / στάση	Μέχρι 5	6-10	11-20	> 20	Σύνολο
Διαφωνία	18	14	15	4	51
	54.5%	35.0%	37.5%	36.4%	41.1%
Χωρίς άποψη	2	4	4	4	14
	6.1%	10.0%	10.0%	36.4%	11.3%
Συμφωνία	13	22	21	3	59
	39.4%	55.0%	52.5%	27.3%	47.6%
Σύνολο	33	40	40	11	124
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Pearson Chi-Square

11,125

p-value=0.085