



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Διπλωματική Εργασία

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και πως αυτή επηρεάζει το εταιρικό Brand name ως εργοδότη και ποιες οι επιδράσεις του στην ικανοποίηση και την παραμονή των εργαζομένων στην εταιρεία. Περιορισμοί και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

της

Καραπαύλου Γεωργία-Ελευθερία (HRM22028)

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Γρούγιου Βασιλική

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Θεσσαλονίκη,

Φεβρουάριος/2023

Περίληψη

Ο κλάδος του μάρκετινγκ και αυτός του ανθρώπινου δυναμικού φαίνονται ως δύο τομείς που μεταξύ τους δεν έχουν κάποια επαφή. Αυτή η ιδέα, όμως, είναι εσφαλμένη αν λάβουμε υπόψη ότι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Ε.Κ.Ε.) αποτελεί ένα τουλάχιστον κοινό σημείο επαφής αυτών των δύο. Όπως αναφέρουν οι ερευνητές της έρευνας μας υπάρχουν πρακτικές που αν και φαινομενικά ανήκουν στο μάρκετινγκ, όταν το σημείο αναφοράς είναι το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης τότε μιλάμε για πρακτικές προσωπικού που βρίσκονται κάτω από το φάσμα της Ε.Κ.Ε.. Τι συμβαίνει όμως όταν εμπλέκεται σε αυτό και η «Επωνυμία Εργοδότη», το όνομα δηλαδή της επιχείρησης ως καλός ή κακός εργοδότης; Ποια είναι τα αποτελέσματα αυτής της σχέσης όσον αφορά την ικανοποίηση των εργαζομένων (employee satisfaction) και την παραμονή τους (intention to stay) στη συγκεκριμένη επιχείρηση.

Για να μελετηθούν τα παραπάνω ερωτήματα πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με την μέθοδο του ερωτηματολογίου, από το οποίο προήλθε ένα δείγμα εκατό εβδομήντα τριών ατόμων. Έπειτα πραγματοποιήθηκε η ανάλυση αυτού του δείγματος μέσω των στατιστικών προγραμμάτων IBM SPSS STATISTICS 20 και του SmartPLS 4. Από τα αποτελέσματα της έρευνας παρατηρήσαμε ότι οι σχέσεις του μοντέλου μελέτης, όπως αυτές διαμορφώθηκαν από την βιβλιογραφική ανασκόπηση, ισχύουν και μάλιστα είναι στατιστικά σημαντικές.

Φυσικά υπάρχουν περιορισμοί στην συγκεκριμένη έρευνα με πιο σημαντικοί από αυτούς να είναι ο χρόνος κυκλοφορίας του ερωτηματολογίου και το μικρό σχετικά δείγμα της έρευνας. Η ανάγκη για την διεξαγωγή άλλων ερευνών για το συγκεκριμένο αντικείμενο είναι μεγάλη και η πραγματοποίησή της θα δώσει πλούσια ερευνητικά αποτελέσματα.

Abstract

The fields of marketing and human resources management seem like two fields that have no contact with each other. This idea is absolutely wrong if we take into account that Corporate Social Responsibility (CSR) is at least a common point of between these two. As the researchers of our literature review say that there are practices which with the first eye belong to the marketing field, but when the reference point are the employee of the company then we are talking about employee's practices that belong under the C.S.R.. And what happens when we use the "Employer Branding" as a mediator? Which are the effects on employee satisfaction and on intention to stay to this company?

In order to study the above questions, a quantitative survey was carried out using the questionnaire method. The sample of this research are one hundred and seventy-three people. Then the analysis of this sample was carried out through the statistical programs IBM SPSS STATISTICS 20 and SmartPLS 4. From the results of the research we noticed that the relationships of the model, as they were formed by the literature review, are valid and even statistically significant.

Despite the research we know that limitations exist. The most important of them are the time, because we do not release the questionnaire for a long time and the small sample. The need to carry out other research on the specific subject is great and its realization will give rich research results

Keywords: Corporate Social Responsibility, Employer Branding, Employee Satisfaction, Intention to Stay, Survey, Greece

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	5
1. Η Σημασία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Ε.Κ.Ε.) στις επιχειρήσεις	7
1.1 Ορισμοί της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	9
1.2 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Ε.Κ.Ε.) και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (H.R.M.) ..	10
1.3 Θεωρία των ενδιαφερόμενων (Stakeholder theory) και Ε.Κ.Ε.	13
2. Employer Branding (Επωνυμία Εργοδότη)	15
2.1 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Employer Branding (Επωνυμία Εργοδότη)	16
2.2 Employer Branding (Επωνυμία Εργοδότη) και Employee Satisfaction (Ικανοποίηση Εργαζομένου)	18
2.3 Employer Branding (Επωνυμία Εργοδότη) και Intention to stay (Παραμονή Εργαζομένου)	20
3. Μοντέλο Έρευνας	22
3.1 Κατασκευή Ερωτηματολογίου	22
3.2 Δημογραφικά αποτελέσματα έρευνας	24
3.2.1 Φύλο Δείγματος	24
3.2.2 Ηλικία Δείγματος	25
3.2.3 Μορφωτικό Επίπεδο Δείγματος	25
3.2.4 Μέγεθος Επιχείρησης Εργασίας Δείγματος	26
3.2.5 Θέση Εργασίας Δείγματος	27
3.2.6 Εργασιακή Εμπειρία Δείγματος	27
3.2.7 Γενική Εικόνα Δημογραφικών	28
4. Πρόγραμμα Στατιστικής Ανάλυσης Δεδομένων Ερωτηματολογίου	30
4.1 Μοντέλο Εργασίας	30
4.2 Έλεγχος Αξιοπιστίας (Construct Reliability and Validity)	31
4.3 Αλληλοκάλυψη Παραγόντων (Construct Reliability and Validity)	32
4.4 Path Coefficients	33
4.5 Specific Indirect Effects	34
5. Συμπεράσματα	36
5.1 Θεωρητικά Συμπεράσματα Έρευνας	36
5.2 Πρακτικά Συμπεράσματα Έρευνας	37
6. Περιορισμοί Εργασίας	39
7. Μελλοντικές Έρευνες	41
Βιβλιογραφία	43

Εισαγωγή

Αν και με μια πρώτη ματιά δεν φαίνεται να υπάρχει σχέση ανάμεσα στην επιστήμη του μάρκετινγκ και σε αυτήν της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού κάτι τέτοιο τελικά δεν ισχύει. Ερευνητές έχουν αποδείξει ότι έστω και σε ένα σημείο υπάρχει σύγκλιση των δύο επιστημών με τα αποτελέσματα των ερευνών να είναι σημαντικά. Έτσι, λοιπόν, στην παρούσα εργασία θα ασχοληθούμε με ένα κομμάτι της σχέσης αυτής την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Ε.Κ.Ε.) και την σχέση της με το ανθρώπινου δυναμικό.

Πιο αναλυτικά, στα πρώτα κεφάλαια θα γνωρίσουμε τι είναι γενικά η Ε.Κ.Ε. και γιατί την χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις θα γνωρίσουμε τις τέσσερις κατηγορίες της, την φιλανθρωπική, την ηθική, την νομική και την οικονομική, όπως προτείνονται από τους Nasir et al (2015), ενώ θα δούμε τους πιο γνωστούς ορισμούς της, όπως εκείνον που προτείνει ο Κοναčić (2018). Στη συνέχεια θα μάθουμε την σχέση που έχει αυτή με την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, ενώ θα τονιστούν οι ομοιότητες και οι διαφορές της από την Θεωρία των Ενδιαφερομένων (Stakeholder Theory).

Έπειτα θα γνωρίσουμε τον όρο της «Επωνυμίας Εργοδότη» (Employer Branding) και την σχέση που έχει αυτός με την Ε.Κ.Ε. καταλήγοντας στην πρώτη μας ερευνητική υπόθεση. Στη συνέχεια, θα μελετήσουμε την σχέση που έχει η «Επωνυμία Εργοδότη» με την «Ίκανοποίηση Εργαζομένου» (Employee Satisfaction), αφού, όμως, πρώτα μελετήσουμε και τον τελευταίο όρο. Έτσι, θα οδηγηθούμε στην δεύτερη ερευνητική μας υπόθεση. Τέλος, θα δούμε την σχέση που έχει η «Επωνυμία Εργοδότη» με την «Παραμονή Εργαζομένου» (Intention to stay) δημιουργώντας την τρίτη και τελευταία μας ερευνητική υπόθεση.

Με αυτόν τον τρόπο θα έχουμε δημιουργήσει τις ερευνητικές μας υποθέσεις και κατ' επέκταση το μοντέλο της έρευνας της παρούσας εργασίας. Για την εξέταση των παραπάνω υποθέσεων θα πραγματοποιήσουμε ποσοτική έρευνα με την μέθοδο του ερωτηματολογίου. Έτσι, θα κατασκευάσουμε ένα ερωτηματολόγιο σαράντα τεσσάρων ερωτήσεων, το οποίο θα διανεμηθεί μέσω του διαδικτύου για διάστημα δύο εβδομάδων. Έπειτα θα παρθεί ένα δείγμα εκατό εβδομήντα τριών ατόμων και κάπως έτσι θα οδηγηθούμε στο στάδιο ανάλυσης των δεδομένων μας μέσω των στατιστικών προγραμμάτων που ορίστηκαν από το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών για τον σκοπό του οποίου δημιουργήθηκε η παρούσα έρευνα.

Από τις αντίστοιχες αναλύσεις, όπως αυτές παρουσιάζονται στο κεφάλαιο 4 της εργασίας αυτής μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι ερευνητικές μας υποθέσεις ισχύουν και μάλιστα με στατιστική σημαντικότητα. Φυσικά, όπως κάθε έρευνα έτσι και η δική μας έχει αρκετούς περιορισμούς, όπως ο περιορισμένος χρόνος και το μικρό σε αριθμό δείγμα που, όμως, μπορούν να δημιουργήσουν την βάση για μια σειρά από νέες έρευνες στο συγκεκριμένο πεδίο.

1.Η Σημασία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Ε.Κ.Ε.) στις επιχειρήσεις

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη δεν αποτελεί απλά ένα είδους μάρκετινγκ ή Δημοσίων Σχέσεων, αλλά αποτελεί μια αλλαγή στην συμπεριφορά και τις πράξεις με την επιτυχία της να εξαρτάται από τις διαδικασίες, τους ανθρώπους, τον συντονισμό, την επικοινωνία και την διοίκηση (Dirani, Jamali, & Ashleigh 2010). Οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται την σημασία της στήριξης των κοινωνικών ζητημάτων διότι ξέρουν πώς αυτά επηρεάζουν την κοινή γνώμη. Για αυτό πρέπει, όπως μαθαίνουμε από την βιβλιογραφική ανασκόπηση των Dirani, Jamali, & Ashleigh (2010), να έχουν κατανοήσει ότι οι πρακτικές που θα υιοθετήσουν θα έχουν αντίκτυπο όχι μόνο στο περιβάλλον αλλά και στην κοινωνία. Επομένως, θα πρέπει να ακολουθήσουν πρακτικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, οι οποίες όμως απαιτείται να ευθυγραμμίζονται με την γενικότερη στρατηγική της εταιρείας (Dirani, Jamali, & Ashleigh 2010, & Karatas-Ozkan et al., 2022).

Η Ε.Κ.Ε. έχει αρχίσει να παίρνει μορφή ήδη από την δεκαετία του 1950 και του 1960 (Kim, Lee, & Lee, 2021). Στο ίδιο άρθρο αναφέρεται πώς πέραν από τις οικονομικές και νομικές υποχρεώσεις που έχει μια επιχείρηση υπάρχουν και άλλες που πρέπει να ληφθούν υπόψιν, όπως εκείνες που περιγράφονται από τον Carroll (1999) λέγοντας ότι η Ε.Κ.Ε. αποτελείται από οικονομικές, νομικές, φιλανθρωπικές και ηθικές πρακτικές (βλ. Εικόνα 1).

Έτσι, λοιπόν, εξαιτίας της Ε.Κ.Ε. οι εταιρείες άρχισαν να έχουν ηθική και να συμμορφώνονται με τους νόμους του κράτους, αλλά και τις αρχές της εταιρείας χωρίς να τους ενδιαφέρει πια μόνο το οικονομικό κομμάτι (Mirvis, 2012). Είναι αυτή που θα καθοδηγήσει την επιχείρηση να υιοθετήσει ηθικές δράσεις για το προσωπικό, το περιβάλλον ή την κοινωνία όταν αυτό δεν ορίζεται από τους νόμους της Ευρώπης και των ΗΠΑ ή χωρίς την πίεση του κόσμου (Mirvis, 2012).

Συνοπτικά αρχικός στόχος της Ε.Κ.Ε. είναι η συμμόρφωση των επιχειρήσεων προς το νομικό κομμάτι. Έπειτα, όπως μας πληροφορεί ο Mirvis (2012) ως δεύτερος σκοπός είναι τα επιχειρηματικά οφέλη τους, όπως η αύξηση της φήμης της εταιρείας, η δημιουργία καλών σχέσεων με την κοινωνία μέσω των φιλανθρωπικών δράσεων που

πραγματοποιούνται για την κοινωνία, αλλά και μέσω των εθελοντικών δράσεων που πραγματοποιεί η επιχείρηση και αφορά το εργατικό της δυναμικό (Mirvis, 2012).

Η υιοθέτηση τέτοιων πρακτικών μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικά αποτελέσματα για την εταιρεία όπως την βελτιωμένη εικόνα της επιχείρησης, του brand της, της αύξησης της προσέλκυσης ή ακόμα και της διατήρησης των υπαρχόντων υπαλλήλων πράγματα που κάνουν την επιχείρηση αυτή να διαφέρει από οποιαδήποτε άλλη (Nasir et al., 2015). Ακόμη, θα αυξηθεί η αποδοχή και η αξία της εταιρείας από τους καταναλωτές, οι οποίοι θα αγοράζουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της συγκεκριμένης σε σχέση με μια άλλη που δεν έχει Ε.Κ.Ε.. Ωστόσο, ο κίνδυνος μιας αποτυχημένης στρατηγικής Ε.Κ.Ε. έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργήσει κακή φήμη για την εταιρεία και άρα ο καταναλωτής να μποϊκοτάρει τα προϊόντα της (Nasir et al., 2015).

Μάλιστα, δεν είναι λίγες οι επιχειρήσεις που μέσω των κακών πρακτικών που ακολουθούσαν στο παρελθόν αναγκάστηκαν να υιοθετήσουν πρακτικές Ε.Κ.Ε. για να μπορέσουν να διορθώσουν την φήμη τους και άρα αυτό να έχει επιχειρηματικά οφέλη για τους ίδιους. Μερικές από αυτές τις εταιρείες είναι η Toyota, η Coca-Cola, η Chiquita ή ακόμα και τα McDonalds. Οι εταιρείες αυτές είτε γιατί είχαν άσχημες εργασιακές συνθήκες είτε γιατί δημιουργούσαν προβλήματα στην κοινωνία και το περιβάλλον, όπως η παχυσαρκία, προκάλεσαν θύελλες αντιδράσεων που έπρεπε με κάποιον τρόπο να κατευναστούν. Έτσι, υιοθέτησαν πρακτικές εταιρικής ευθύνης που τις έκαναν να διορθώσουν την φήμη τους και άρα να επιβιώσουν (Mirvis, 2012).

Για να καταλάβουμε την σημασία της Ε.Κ.Ε. στις σημερινές επιχειρήσεις αξίζει να δούμε την έρευνα των Kwan, & Tuuk (2012). Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με την μέθοδο του ερωτηματολογίου και σε αυτό συμμετείχαν διακόσια άτομα. Το ενενήντα τοις εκατό των ερωτηθέντων συμφωνεί πώς θα προτιμούσε να εργάζεται σε μια επιχείρηση με φήμη στην Ε.Κ.Ε., ενώ το εξήντα πέντε τοις εκατό απάντησε πώς θα δέχονταν μείωση μισθού για να πραγματοποιηθούν δράσεις εταιρικής ευθύνης από την επιχείρηση. Παρόλα αυτά, άτομα που ανήκουν στην γενιά Y δεν θα επέλεγαν έναν εργοδότη έχοντας στο μυαλό τους να κάνουν δράσεις Ε.Κ.Ε. (Kwan, & Tuuk, 2012).

Ο Mirvis (2012) μας πληροφορεί πως για την Ε.Κ.Ε. υπάρχουν και άλλες ονομασίες που μπορούμε να συναντήσουμε στην βιβλιογραφία. Αυτές είναι η εταιρική υπηκοότητα (corporate citizenship) που αναφέρεται στους ρόλους και τα καθήκοντα

της εταιρείας, η εταιρική ευθύνη (corporate responsibility) και αφορά όλες τις αρμοδιότητες της εταιρείας και η βιωσιμότητα (sustainability) η οποία αφορά τον αντίκτυπο που έχει η εταιρεία στην κοινωνία και το περιβάλλον σε βάθος χρόνου. Ωστόσο, στην παρούσα εργασία θα χρησιμοποιείται ο όρος Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Corporate Social Responsibility) εν συντομία Ε.Κ.Ε..

1.1 Ορισμοί της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Πολλοί είναι οι ερευνητές που προσπάθησαν να δώσουν έναν ορισμό για το τι είναι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στο βάθος του χρόνου, ενώ η προσπάθεια αυτή κρατάει σχεδόν εξήντα χρόνια. Όπως μαθαίνουμε από το άρθρο των Nasir, et al. (2015) πρώτος για την Ε.Κ.Ε. μίλησε ο Howard R. Bowen ο οποίος μάλιστα θεωρείται και ο πατέρας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Μερικοί ορισμοί που έχουν δει το φως της δημοσιότητας είναι οι εξής παρακάτω, όπως μας πληροφορεί το άρθρο του Κοναčić (2018):

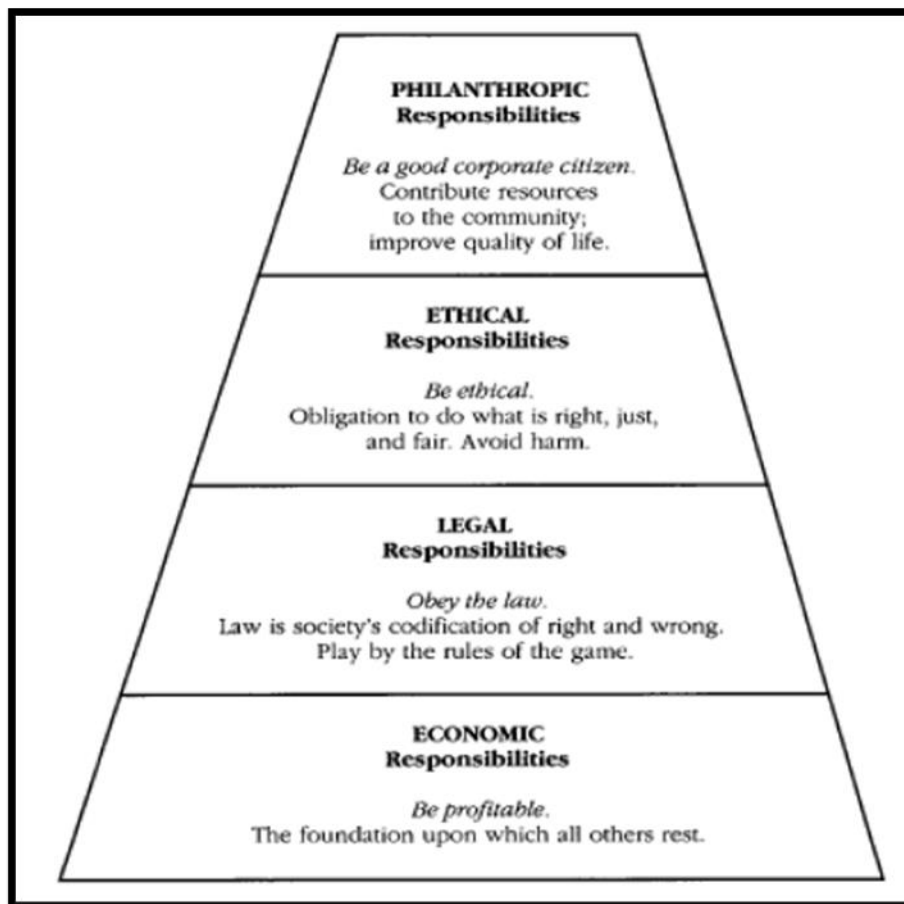
«Η Ε.Κ.Ε. θεωρείται ως η πανάκεια που θα λύσει το παγκόσμιο χάσμα φτώχειας, κοινωνικού αποκλεισμού και περιβαλλοντικής υποβάθμισης.» σύμφωνα με τον Van Marrewijk, (2003) ή ότι είναι «η γενική αίσθηση που αντανάκλα τις υποχρεώσεις προς την κοινωνία και τα ενδιαφερόμενα μέρη εντός των κοινωνιών που επηρεάζονται από την επιχείρηση» για τους Boyd et al, (2007, 342).

Ακόμη, οι Beckman et al., (2009, 191) στο άρθρο τους επεσήμαναν ότι «η Ε.Κ.Ε. είναι γνωστή ως η κατάσταση και οι δραστηριότητες του οργανισμού σε σχέση με την αντιληπτή κοινοτική ευθύνη».

Ο γενικά αποδεκτός ορισμός της Ε.Κ.Ε., όμως, όπως μας ενημερώνουν Nasir, et al. (2015), περιλαμβάνει τέσσερις διαστάσεις την οικονομική, την νομική, την ηθική και την φιλανθρωπική (βλ. Εικόνα 1). Πιο αναλυτικά, το οικονομικό στοιχείο είναι το πρώτο που ενδιαφέρει μια επιχείρηση γιατί έτσι παράγονται τα αγαθά ή οι υπηρεσίες που πουλάει για να αποκομίσει κέρδη, ενώ ταυτόχρονα έγινε πηγή ευκαιριών εργασίας, πληρωμή μισθών, ύπαρξη μετοχών κλπ. Το επόμενο είναι το νομικό κομμάτι, το οποίο η κοινωνία περιμένει να τηρηθεί από την επιχείρηση κατά την διαδικασία της οικονομικής διάστασης. Έπειτα ακολουθεί η ηθική όπου η κοινωνία περιμένει να γίνουν όλες οι διαδικασίες σύμφωνα με την ηθική της μέριμνα. Αυτή η

διάσταση είναι και η πιο δύσκολη να επιτευχθεί γιατί το τι θεωρείται ηθικό είναι διαφορετικό από χώρα σε χώρα και από κοινωνία σε κοινωνία. Τέλος, είναι η φιλανθρωπική, όπου όλες οι διαδικασίες της επιχείρησης θα πρέπει να βελτιώνουν την γενικότερη ποιότητα της ζωής των ανθρώπων (Nasir et al, 2015).

Αξίζει να αναφερθεί πώς η σειρά που παρουσιάζονται δεν είναι τυχαία και πρέπει με αυτόν τον τρόπο να την ακολουθούν οι επιχειρήσεις, ώστε να θεωρηθεί μια επιχείρηση «εταιρική πολίτης», ενώ θα πρέπει να υιοθετήσει πρακτικές και στις τέσσερις διαστάσεις (Nasir et al, 2015). Μπορεί ωστόσο να δίνει διαφορετική βαρύτητα ανάλογα με τις ανάγκες της και ποια από τα ενδιαφερόμενα μέλη (stakeholders) θέλει να υποστηρίξει.



ΕΙΚΟΝΑ 1: ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ Ε.Κ.Ε. ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟΥΣ NASIR ET AL. (2015)

1.2 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Ε.Κ.Ε.) και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Η.Ρ.Μ.)

Όπως έχουμε αναφέρει και παραπάνω η Ε.Κ.Ε. δεν ενδιαφέρεται μόνο για την κοινωνία και το περιβάλλον, αλλά και για το εργατικό δυναμικό. Στο άρθρο των Frolova, & Larina (2014), ο Hopkins ήταν εκείνος που για πρώτη φορά το 2003 εμφάνισε στον ορισμό της Ε.Κ.Ε. τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης, οι οποίοι αποτελούν το βιώσιμο ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Αυτό σημαίνει ότι το εργατικό δυναμικό κάνει την εταιρεία να ξεχωρίζει στον χώρο που δραστηριοποιείται κάνοντας το να μην μπορεί να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές (Frolova, & Larina, 2014). Όπως είπε ο Hopkins (2003) η Ε.Κ.Ε. θα πρέπει να ενδιαφέρεται για την ευημερία των εργαζομένων μιας επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψιν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Συμπληρώνοντας τα παραπάνω ο Mirvis (2012) λέει ότι η Ε.Κ.Ε. συνδέεται και με το HR με πρώτον λόγο ότι πρέπει οι επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν δίκαια και σωστά το εργατικό τους δυναμικό. Αυτό θα τους δώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που ψάχνουν ήδη από το κομμάτι της πρόσληψης (recruitment), αλλά παίζει σημαίνοντα ρόλο και στην διατήρησή του (retention). Από το ηθικό κομμάτι, οι εταιρείες δημοσιεύουν κώδικες ηθικής στο προσωπικό ώστε να ξέρουν πότε και πώς μπορούν να εκφράσουν οποιοδήποτε ζήτημα προκύπτει στον χώρο εργασίας. Από το φιλανθρωπικό κομμάτι οι επιχειρήσεις σήμερα δίνουν την δυνατότητα στους εργαζομένους ανάλογα με τα ενδιαφέροντά τους να συμμετέχουν σε εθελοντικές δράσεις. Ενώ πρακτικές του HR όπως η ποικιλομορφία τους εργατικού δυναμικού, η ισορροπία ζωής-εργασίας και η ανάπτυξη των εργαζομένων (employee development) αποτελούν κομμάτια της Ε.Κ.Ε. (Mirvis, 2012).

Έτσι, λοιπόν, μπορεί η Ε.Κ.Ε. να σταθεί μόνη της σαν κομμάτι του μάρκετινγκ, αλλά όμως όταν επέμβει το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού τότε μπορεί να παίζει σημαντικό ρόλο στους εργαζομένους της επιχείρησης που υιοθετεί τέτοιες πρακτικές (Dirani, Jamali, & Ashleigh 2010, & Karatas-Ozkan et al., 2022). Ως αποτέλεσμα, έχουμε την δέσμευση των εργαζομένων (employee contribution), την αποτελεσματική διαχείριση της διαφορετικότητας (diversity engagement) και την ανάπτυξη της κοινότητας (community relationships). Οι Η.Ρ. μανάτζερς αρχίζουν να λαμβάνουν μέρος σε δράσεις που αφορούν την Ε.Κ.Ε. διευρύνοντας με αυτόν τον τρόπο τον ρόλο τους (Dirani, Jamali, & Ashleigh 2010, & Karatas-Ozkan et al., 2022).

Συνεχίζοντας με την έρευνα των Celma et al. (2014) μαθαίνουμε ότι το βασικό σημείο επίδρασης των πρακτικών της Ε.Κ.Ε. στο τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η ποιότητα εργασίας (job quality). Κάτω από την ομπρέλα της ποιότητας εργασίας βρίσκονται σύμφωνα με την Κομισιόν (2001) οι εξής διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού που την επηρεάζουν: remuneration (αμοιβή), πρόσληψη (recruitment), εξέλιξη (promotion), εκπαίδευση (training), πληροφόρηση (internal information and communication), συμμετοχή (participation), υγεία και ασφάλεια (health and safety in the workplace), ίσες ευκαιρίες (equal opportunities and non-discrimination), ισορροπία ζωής- εργασίας (work/life balance). Σε μερικά σημεία συμφωνούν και οι Kwan, & Tuuk (2012) με την έρευνα τους να έχει προηγηθεί χρονικά από αυτήν των Celma et al. (2014) αναφέροντας στο άρθρο τους ότι, για παράδειγμα, μέσα στην σχέση Ε.Κ.Ε. και Η.Ρ. μπορεί να υπάρχουν προγράμματα που αφορούν την υγεία, την ασφάλεια, την εκπαίδευση, την ανάπτυξη, την διαφορετικότητα (diversity), την ηθική και την ευεξία των εργαζομένων. Επίσης, πολλές είναι εκείνες οι πρωτοβουλίες της ΕΚΕ που περιλαμβάνουν και τους εργαζόμενους τους στην υλοποίησή τους.

Οπότε, όπως καταλήγουν από την δική τους έρευνα οι Lombardi, et. al. (2020) το να χτίσει η εταιρεία ένα σύστημα κοινωνικής ευθύνης που θα έχει δικαιοσύνη, διαφάνεια, αντικειμενικότητα και ενδυνάμωση, δημιουργεί αξία στην εταιρεία και στους εργαζομένους της (Diaz-Carrion et al., 2018a; Raauwe & Farndale, 2017). Ωστόσο, στο άρθρο των Jang & Ardichvili (2020), οι πρακτικές Η.Ρ. που είναι κοινωνικά υπεύθυνες (social responsible) όπως δίκαιες αμοιβές (equitable pay), υποστήριξη των μειονοτήτων (support minorities) και υπεύθυνες προσλήψεις (responsible recruitment) δημιουργούν ένα περιβάλλον περισσότερο ηθικό και βιώσιμο αυξάνοντας την εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction) και μειώνοντας την θέληση για αποχώρηση (intention to leave).

Τέλος, στο άρθρο των Celma, Martinez-Garcia και Raya (2018) αναφέρονται πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που είναι κοινωνικά υπεύθυνες (SRHRM), δηλαδή πρακτικές Η.Ρ. που βρίσκονται κάτω από το φάσμα της Ε.Κ.Ε.. Μερικές, λοιπόν, από αυτές είναι το είδος της αμοιβής (remuneration), οι εκπαιδεύσεις (trainings), η ομαδική εργασία (teamwork), η εσωτερική επικοινωνία (internal communication), οι συνθήκες εργασίας (environmental workplace conditions), η ασφάλεια στην εταιρεία (security), τα επίπεδα διακρίσεων και παρενόχλησης (levels of discrimination and

harassment), οι βάρδιες και οι ώρες εργασίας (full/part-time, working hours), η άδεια μητρότητας (maternity harm of professional career), οι γενικές άδειες (getting leaves). Επομένως παρατηρούμε ότι οι πρακτικές αυτές είναι ποικίλες. Παρόλα αυτά στην παρούσα έρευνα θα μελετήσουμε μόνο τέσσερις από αυτές, οι οποίες είναι οι συνθήκες εργασίας, ο μισθός, η ομαδικότητα και η ασφάλεια.

1.3 Θεωρία των ενδιαφερόμενων (Stakeholder theory) και E.K.E.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αποσαφηνιστεί και η σχέση της E.K.E. και της θεωρίας των ενδιαφερόμενων μερών (Stakeholder theory) για καλύτερη κατανόηση των διαφορών ανάμεσα στους δύο όρους. Ουσιαστικά πρόκειται για δύο έννοιες όπου οι ερευνητές έχουν διαφορετικές απόψεις. Άλλοι ερευνητές υποστήριξαν ότι είναι δύο έννοιες που η μια είναι υποσύνολο της άλλης, άλλοι είπαν ότι πρόκειται για δύο ανταγωνιστικές έννοιες και άλλοι ότι η μία συμπληρώνει την άλλη. Το κοινό σημείο και στις δύο όμως είναι ότι τονίζουν την σημασία της ενσωμάτωσης των κοινωνικών συμφερόντων στις επιχειρηματικές δραστηριότητες τους (Freeman, & Dmytriyev, 2017).

Η βασική, όμως, ιδέα της θεωρίας αυτής είναι ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δημιουργούν αξία για όλους τους μετόχους είτε αυτούς που μπορούν να επηρεάσουν είτε αυτούς που μπορούν να επηρεαστούν αλλά ακόμα και για εκείνους χωρίς τους οποίους δεν θα υπήρχε η επιχείρηση (Dmytriyev, Freeman, & Hörisch, 2021). Με πιο απλά λόγια, τα στελέχη θα πρέπει να καταλάβουν ότι πρέπει να δώσουν προσοχή στην διαχείριση των αλληλεπιδράσεων των μελών προσπαθώντας να αποφύγουν τους συμβιβασμούς αλλά και την ικανοποίηση των συμφερόντων τους έναντι των υπόλοιπων ενδιαφερομένων. Αυτό μπορεί να γίνει με την δημιουργία αμοιβαίων ωφελειών για όλα τα μέλη της επιχείρησης (Dmytriyev, Freeman, & Hörisch, 2021).

Ένα ακόμη στοιχείο της θεωρίας λέει ότι οι επιχειρηματικές αποφάσεις περιέχουν μια ηθική, η οποία μέσα της κλείνει κάποια σιωπηρή άποψη για την επιχείρηση απορρίπτοντας την άποψη ότι οι επιχειρηματικές αποφάσεις δεν έχουν ηθικό περιεχόμενο. Ένα τρίτο χαρακτηριστικό της θεωρίας αυτής λέει ότι οι stakeholders πρέπει να αναπτύσσουν μεταξύ τους σχέσεις που να είναι δίκαιες και αμοιβαίες και ότι υπεύθυνοι για αυτήν την υγιή σχέση είναι και τα δύο μέρη (Dmytriyev, Freeman, & Hörisch, 2021).

Από την άλλη, η ΕΚΕ δεν ενδιαφέρεται να κατανοήσει την επιχείρηση και το συνολικό της εύρος, αλλά την ενδιαφέρουν δράσεις που θα αφορούν την κοινωνία. Αλλά και οι δύο τονίζουν την ευθύνη της εταιρείας απέναντι στην κοινωνία. Μια ακόμη διαφορά ανάμεσα στους δύο είναι ότι η θεωρία ενδιαφέρεται κυρίως για την κοινότητα στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση, ενώ η ΕΚΕ ενδιαφέρεται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο. Για παράδειγμα, μπορεί να πραγματοποιηθεί στο πλαίσιο της δράση για την καταπολέμηση των ασθενειών ή της φτώχειας σε χώρες του πλανήτη που δεν έχει δραστηριότητα (Freeman, & Dmytriyeu, 2017). Επιπλέον η ΕΚΕ ενδιαφέρεται αποκλειστικά και μόνο για τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης και πραγματοποιούνται δράσεις για εκείνους, ενώ η θεωρία των ενδιαφερόμενων έχει μια πιο γενική κατεύθυνση και ενδιαφέρεται και για τους προμηθευτές και για την τοπική κοινωνία (Freeman, & Dmytriyeu, 2017).

Με μια πιο γενική οπτική μπορούμε να πούμε ότι η θεωρία εξετάζει τα θέματα από την πλευρά της εταιρείας και των ενδιαφερόμενων μερών της, ενώ η Ε.Κ.Ε. από την πλευρά της κοινωνίας γενικότερα. Όλα αυτά βρίσκονται κάτω από το πρίσμα της Εταιρικής Ευθύνης (Freeman, & Dmytriyeu, 2017).

2. Employer Branding (Επωνυμία Εργοδότη)

Οι πρακτικές της Ε.Κ.Ε., όμως, ασκούν κάποια επίδραση τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας που υιοθετεί αυτές τις διαδικασίες και ταυτόχρονα δημιουργούν κάποια αποτελέσματα. Ένα από αυτά είναι η σχέση Ε.Κ.Ε-Επωνυμία Εργοδότη. Στην παρούσα ενότητα θα μελετήσουμε τον όρο «Επωνυμία Εργοδότη» και στην συνέχεια θα δούμε την σύνδεση του με την Ε.Κ.Ε.

Ξεκινώντας με τον όρο «branding» μπορούμε να πούμε ότι δεν αναφέρεται πια μόνο στα προϊόντα, αλλά και στην προσέλκυση και διατήρηση του προσωπικού μιας εταιρείας. Το brand που αφορά προϊόντα δημιουργεί πιστούς πελάτες, ενώ το brand που αφορά τον εργοδότη δημιουργεί πιστούς υπαλλήλους (Bharadwaj, Khan, & Yameen, 2021).

Το employer brand είναι μια νέα τάση που αρχίζει να επηρεάζει τον τρόπο που λειτουργούν οι επιχειρήσεις (Ahmad, & Daud, 2016). Σαν όρος μελετήθηκε από τους Simon Barrey και Richard Mosley και αργότερα από τους Simon Barrow και τον Tim Ambler. Σύμφωνα με τους δύο τελευταίους, πρόκειται για ένα «λειτουργικό, οικονομικό και ψυχολογικό πακέτο παροχών που παρουσιάζεται από τον εργοδότη» (Yalim, & Mizrak, 2017). Από την άλλη στο άρθρο του Lindholm (2018) αναφέρεται ο ερευνητής Mosley, όπου το 2014 δημιούργησε έναν ορισμό που δείχνει την σχέση employer branding και Η.Ρ. λέγοντας ότι το employer branding είναι μια αποτελεσματική εμπορική γέφυρα μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού, της εσωτερικής επικοινωνίας και του μάρκετινγκ». Τέλος, θεωρείται ως μια μακροπρόθεσμη στοχευμένη στρατηγική ευαισθητοποίησης και αντιλήψεων τόσο για τους εργαζόμενους, όσο και για τους δυνητικούς εργαζόμενους αλλά και για όλους όσους ενδιαφέρονται για την εταιρεία σε ένα γενικότερο επίπεδο (stakeholders) (Sullivan, 2004), όπως αναφέρεται στο άρθρο των Özcan, & Elçi, (2020).

Στόχος της ύπαρξης αυτού του φαινομένου σε μια επιχείρηση είναι να δείξει η εταιρεία προς τα έξω ότι έχει ένα καλό εργασιακό περιβάλλον, ενώ αποτελεί μια μέθοδο για να μπορέσει η εταιρεία να διατηρήσει το προσωπικό της και για να μπορέσει να επικοινωνήσει με τους υπαλλήλους της ενισχύοντας την εικόνα ενός ελκυστικού οργανισμού εργασίας (Ekhsan, Sudiro, & Mugiono, (2021). Μάλιστα δεν είναι λίγοι εκείνοι οι ερευνητές που χρησιμοποιούν το employer branding ως

mediator, ώστε να δουν αν υπάρχουν παράγοντες που επηρεάζουν τα κίνητρα και την τάση να μείνουν οι εργαζόμενοι στην εταιρεία (Ahmad, & Daud, 2016).

Εν συντομία, εσωτερικά, το employer branding έχει ως στόχο να διατηρήσει το προσωπικό και να βοηθήσει τα άτομα να υιοθετήσουν την εταιρική κουλτούρα και εξωτερικά να δημιουργήσει ένα όνομα για την επιχείρηση που θα δημιουργήσει ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα ενισχύσει το ενδιαφέρον για την εταιρεία, ενώ θα μειώσει το κόστος των προσλήψεων, οι οποίες ταυτόχρονα θα είναι και στοχευμένες (Lindholm, 2018).

Όμως, για να μπορέσει να υπάρξει ένα employer branding θα πρέπει να δώσει η εταιρεία έμφαση σε θέματα όπως την σωστή πληρωμή, την εκπαίδευση του προσωπικού, την ευεξία των εργαζομένων, αλλά και την εργασιακή τους ικανοποίηση (Lindholm, 2018) πρακτικές δηλαδή που αφορούν την διεύθυνση προσωπικού. Για παράδειγμα, αν η εταιρεία προσφέρει ευέλικτα ωράρια εργασίας ή τη δυνατότητα να εργάζεται κάποιος από το σπίτι είναι μερικές από τις πρακτικές που μπορεί να υιοθετήσει η επιχείρηση και να την βοηθήσει να χτίσει το όνομά της.

Πρόκειται για μια διαδικασία που είναι συνεχής και βασίζεται πάνω σε μετρήσεις και αποτελέσματα, ενώ συνδυάζει και πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, επικοινωνίας και μάρκετινγκ. Άρα μπορούμε να συμπεράνουμε ότι αυτό σημαίνει πώς δεν μιλάμε για μια πρακτική που μπορεί να υπάρξει μόνη της, αλλά απαιτεί και την συμβολή πρακτικών από άλλες επιστήμες (Lindholm, 2018).

2.1 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Employer Branding (Επωνυμία Εργοδότη)

Μπορεί βασικός στόχος της Ε.Κ.Ε. στην επιχείρηση να είναι η επίτευξη καλύτερης φήμης τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά της εταιρείας, αλλά με αυτή μπορεί ακόμα να δημιουργηθεί μια φήμη εργοδότη (employer branding) που θα βοηθήσει στην προσέλκυση, στην παρακίνηση και στην διατήρηση των εργαζομένων μέσα σε αυτήν (Verčič, & Čorić, 2018). Το branding δημιουργεί τις προσδοκίες και τα συναισθήματα, ενώ η Ε.Κ.Ε. δημιουργεί τις αξίες συμβάλλοντας στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Γενικότερα, υπάρχει μια σύνδεση μεταξύ του employer branding, της Ε.Κ.Ε. και του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό συμβαίνει γιατί και η Ε.Κ.Ε. αλλά και το branding χρειάζονται την δέσμευση ολόκληρου του προσωπικού της εταιρείας για

να αποδώσουν. Οπότε η ύπαρξη του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού βοηθάει στην ομαλή λειτουργία αυτών των δύο. Ωστόσο το πώς η κάθε εταιρεία εκφράζει προς τα έξω αυτές τις πρακτικές ποικίλλει από την μία στην άλλη (Lindholm, 2018).

Αυτό που μαθαίνουμε από τους συγγραφείς που μελέτησαν οι Verčič, & Čorić (2018) είναι ότι η Ε.Κ.Ε. σχετίζεται θετικά με την απόδοση των εργαζομένων (Jones, 2010), την δέσμευση (Maignan, Ferrell, & Hult, 1999) και την ελκυστικότητα των υποψήφιων υπαλλήλων. Άρα αυτή αποτελεί ένα εργαλείο ενίσχυσης της εικόνας και της φήμης της εταιρείας. Με πιο απλά λόγια, εκείνες οι επιχειρήσεις που έχουν Ε.Κ.Ε. θεωρούνται ως οι πιο ελκυστικές ως εργοδότες (Verčič, & Čorić, 2018). Πιο συγκεκριμένα, στην δική τους έρευνα αποδείχθηκε ότι οι επιχειρήσεις που είναι κοινωνικά υπεύθυνες έχοντας περιβαλλοντική συνείδηση και δείχνοντας ενδιαφέρον για την κοινωνική ευημερία είναι πιο πιθανό να προσελκύσουν πιθανούς υπαλλήλους (Verčič, & Čorić, 2018).

Έρευνα που πραγματοποίησαν οι Özcan, & Elçi (2020) βρήκε ότι όσο υψηλότερα είναι τα επίπεδα Ε.Κ.Ε. που χρησιμοποιούνται σε μια εταιρεία τόσο πιο υψηλές είναι οι πιθανότητες προσέλκυσης ποιοτικών υπαλλήλων

H1: Οι πρακτικές του Ανθρώπινου Δυναμικού (αμοιβή, ομαδική εργασία, συνθήκες εργασίας και η ασφάλεια) που βρίσκονται κάτω από το φάσμα της Ε.Κ.Ε. συνδέονται θετικά με την δημιουργία Επωνυμίας Εργοδότη (Employer Branding)

2.2 Employer Branding (Επωνυμία Εργοδότη) και Employee Satisfaction (Ικανοποίηση Εργαζομένου)

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η Επωνυμία Εργοδότη έχει ως αποτέλεσμα μεταξύ άλλων την εργασιακή ικανοποίηση και την μείωση της τάσης φυγής των υπαλλήλων. Στην παρούσα υποενότητα θα συζητήσουμε την πρώτη σχέση, δηλαδή Επωνυμία Εργοδότη-Ικανοποίηση Εργαζομένου.

Ας ξεκινήσουμε την μελέτη με τον όρο «employee satisfaction» που αναφέρεται μέσω ενός άλλου ερευνητή, του Locke στο άρθρο των Yalim & Mizral (2017). Σύμφωνα, λοιπόν, με τον Locke πρόκειται για ένα θετικό ή ευχάριστο συναίσθημα που δημιουργείται έπειτα από την αξιολόγηση της εργασιακής τους εμπειρίας. Διαφορετικά έχουμε την δυσαρέσκεια του υπαλλήλου (dissatisfaction) (Yalim, & Mizrak, 2017).

Παράγοντες που συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση είναι το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, η μόρφωση, η προσωπικότητα του εργαζομένου, ο μισθός και η προτεραιότητα εργασίας, ενώ από περιβαντολογικούς παράγοντες είναι η αξιολόγηση, η σχέση με τους συναδέλφους και με την διοίκηση, η αίσθηση της επιτυχίας, οι συνθήκες εργασίας και η δύναμη του ψήφου (Yalim, & Mizrak, 2017).

Εργαζόμενοι που νιώθουν ικανοποίηση γίνονται πιο παραγωγικοί, παρακινούνται και πετυχαίνουν καλύτερα αποτελέσματα, συμμετέχουν σε εταιρικές δραστηριότητες (corporate activities) και νιώθουν ικανοποιημένοι στην ζωή τους (Yalim, & Mizrak, 2017) οπότε με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται και η ισορροπία μεταξύ ζωής-εργασίας. Ακόμη, οι επιχειρήσεις που δίνουν έμφαση σε πρακτικές όπως να υπάρχει ισορροπία ζωής-εργασίας, ίση μεταχείριση σε όλους ή προγράμματα υποστήριξης δημιουργεί θετικές επιδράσεις στην επιχείρηση (Ersoy, Aksehirli, 2015). Τέτοιου είδους πρακτικές ανήκουν στο φάσμα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης που αφορά, όμως το κομμάτι του ανθρώπινου δυναμικού, όπως αναφέρθηκε εκτενώς παραπάνω.

Από την έρευνα που πραγματοποίησαν οι Yalim & Mizrak (2017) βρέθηκε ότι όσο καλύτερο είναι το employer branding τόσο πιο ικανοποιημένοι θα είναι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης. Υπάρχουν, όμως πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν το employer branding. Κάποιοι από τους πιο βασικούς είναι οι μισθοί, η επαγγελματική ανέλιξη, οι υπηρεσίες της επιχείρησης ακόμα και η φήμη. Αυτά για να

γίνουν θα πρέπει οι επιχειρήσεις να επενδύσουν σε πρακτικές όπως πολιτικές μισθών, ανθρώπινου δυναμικού ή ακόμα και Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης που ακολουθεί η συγκεκριμένη εταιρεία. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι οι άνθρωποι που είτε εργάζονται στην επιχείρηση είτε έχουν πρόθεση να εργαστούν θα ενδιαφερθούν να μάθουν για το αν η εταιρεία ακολουθεί μια ισχυρή Ε.Κ.Ε., όπως για παράδειγμα, πράγματα που θα τους κάνουν να νιώσουν περήφανοι για το μέρος στο οποίο εργάζονται και έτσι θα επηρεάσουν την αποστολή ή όχι βιογραφικού, κατά την φάση αναζήτησης εργασίας (Yalim, & Mizrak, 2017).

Άρα αυτό που μπορούμε να συμπεράνουμε από τα παραπάνω είναι πώς η εργασιακή ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα πολλών διαστάσεων και όχι μόνο της ανάπτυξης employer branding στην επιχείρηση. Διαστάσεις όπως η παροχή προγραμμάτων εκπαίδευσης ή συμμετοχής των ατόμων σε συνέδρια, η φήμη της εταιρείας, η ανάπτυξη της διαφορετικότητας μέσα στην επιχείρηση, η ύπαρξη ισορροπίας μεταξύ ζωής και εργασίας είναι κάποιοι από τους βασικούς παράγοντες που είναι υπεύθυνοι για την ικανοποίηση του εργαζομένου (Tanwar, & Prasad, 2016).

H2: Η ύπαρξη Επωνυμίας Εργοδότη (Employer Branding) σε μια επιχείρηση συνδέεται θετικά με την ικανοποίηση του εργαζομένου (employee satisfaction)

2.3 Employer Branding (Επωνυμία Εργοδότη) και Intention to stay (Παραμονή Εργαζομένου)

Τι συμβαίνει τώρα ανάμεσα στη σχέση Επωνυμία Εργοδότη και Παραμονή εργαζομένου; Στο συγκεκριμένο υποκεφάλαιο θα ασχοληθούμε με την σχέση αυτή.

Μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση των Ekhsan, Sudiro, & Mugiono, (2021) μαθαίνουμε πώς υπάρχει μια θετική άμεση σχέση ανάμεσα στην επωνυμία εργοδότη και στην παραμονή των εργαζομένων. Αποτελεί, με άλλα λόγια, έναν άλλον τρόπο εταιρικής στρατηγικής που στόχο έχει να διατηρήσει το παρόν προσωπικό μειώνοντας το κόστος εύρεσης νέων υπαλλήλων για την επιχείρηση.

Αυτή είναι σημαντική διαδικασία για μια επιχείρηση, γιατί έτσι δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ακριβώς, επειδή οι εταιρείες επενδύουν στο προσωπικό παρέχοντάς τους εκπαιδεύσεις, εργασιακή εξέλιξη κ.ά., όταν φεύγουν τα παρόντα εκπαιδευμένα άτομα από την εταιρεία τότε εκείνη χάνει όχι μόνο δυναμικά άτομα, αλλά και χρήματα που επένδυσε πάνω σε αυτά. Επίσης, χάνει πολύτιμο χρόνο λόγω της προσαρμογής του νέου ατόμου στην εταιρεία άρα θα υπάρξουν και άλλα κόστη, ενώ θα χρειαστεί χρόνος και για την ανάπτυξη εμπιστοσύνης τόσο ανάμεσα στους συναδέλφους όσο και με τους πελάτες, όπου αυτό είναι δυνατό (Dechawatanapaisal, 2018).

Από την βιβλιογραφική ανασκόπηση των Ahmad, & Daud (2016) βρέθηκε ότι η επωνυμία εργοδότη δημιουργεί υψηλά οικονομικά οφέλη, αφού γίνονται επενδύσεις στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και έτσι οι εργαζόμενοι δεν θέλουν να εγκαταλείψουν την επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Επίσης, ο όρος αυτός, σύμφωνα με τον Suikkanen (2010), στον οποίο γίνεται αναφορά στο ίδιο άρθρο, βοηθάει στο να γίνει γνωστό στο ευρύ κοινό ότι η επιχείρηση έχει ένα καλό εργασιακό περιβάλλον επηρεάζοντας και πάλι τους εργαζομένους να μην θέλουν να φύγουν.

Ένας άλλος εξίσου σημαντικός παράγοντας για την παραμονή των εργαζομένων σε μια επιχείρηση είναι η ύπαρξη εμπιστοσύνης μέσα σε αυτήν. Για να χτιστεί η εμπιστοσύνη θα πρέπει οι πρακτικές της Ε.Κ.Ε. που γίνονται να επικοινωνούνται στο εργατικό δυναμικό, ώστε να μην υπάρχουν κενά στην πληροφορία. Μάλιστα, οι πρακτικές που θα δημιουργήσουν εμπιστοσύνη είναι εκείνες που έχουν να κάνουν με

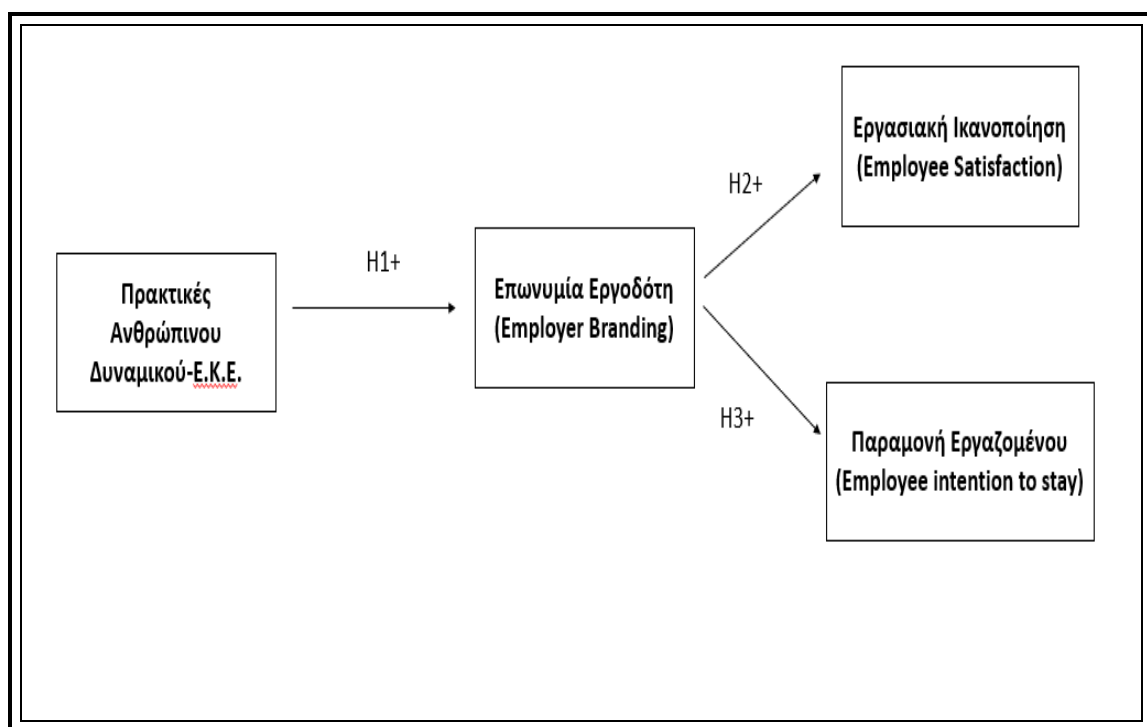
το περιβάλλον και τους ίδιους τους εργαζομένους, δηλαδή με άλλα λόγια με πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού (Bustamante, 2018).

Προφανώς και υπάρχουν και άλλοι λόγοι παραμονής ή αποχώρησης ενός εργαζομένου από μία επιχείρηση, όπως μαθαίνουμε από την έρευνα των Anisimona & Mavondo (2010) και Matanda, & Ndubisi (2013) που αναφέρεται στο άρθρο του Dechawatanapaisal (2018). Αυτοί οι παράγοντες είναι η ευθυγράμμιση της στρατηγικής, με τις αξίες και την κουλτούρα της εταιρείας και πώς όλο αυτό το αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι. Ωστόσο, στην παρούσα εργασία θα ασχοληθούμε μόνο με τον παράγοντα της επωνυμίας εργοδότη.

H3: Η ύπαρξη Επωνυμίας Εργοδότη (Employer Branding) σε μια επιχείρηση συνδέεται θετικά με την παραμονή των εργαζομένων στην επιχείρηση (Employee intention to stay)

3. Μοντέλο Έρευνας

Με βάση, λοιπόν, την παραπάνω βιβλιογραφική ανασκόπηση παρακάτω (Εικόνα 2) παρουσιάζεται το μοντέλο της έρευνάς μας, όπως αυτό δημιουργήθηκε από όλα τα άρθρα και τις απόψεις των ερευνητών που παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας. Στόχος είναι να πραγματοποιηθεί η δική μας έρευνα, ώστε να μπορέσουμε να αποδείξουμε αν ισχύουν ή όχι οι παραπάνω τρεις ερευνητικές υποθέσεις μας.



ΕΙΚΟΝΑ 2: ΑΡΧΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

3.1 Κατασκευή Ερωτηματολογίου

Για να μπορέσουμε να εξετάσουμε αν ισχύει το παραπάνω μοντέλο με τις αντίστοιχες σχέσεις, όπως αυτές έχουν προκύψει εξίσου από την βιβλιογραφική ανασκόπηση, αποφασίστηκε η διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας. Για τον λόγο αυτό, κατασκευάσαμε ένα ερωτηματολόγιο που αποτελούνταν από σαράντα τέσσερις διαφορετικές ερωτήσεις που εξέταζαν τις σχέσεις του μοντέλου, οι οποίες έχουν προέλθει από άλλες ομάδες ερευνητών, όπως από το άρθρο των Dolores Celma, Esther Martinez-

Garcia, Josep M. Raya για τις ερωτήσεις που αφορούσαν τις πρακτικές της E.K.E., το άρθρο των Karnica Tanwar και Asha Prasad για εκείνες που σχετίζονταν με την ύπαρξη Επωνυμίας Εργοδότη και την ικανοποίηση των εργαζομένων και το άρθρο των Johanim Joharia, Tan Fee Yeanb, Zurina Adnanc, Khulida Kirana Yahyad και Mohamad Nassruddin Ahmad για εκείνες τις ερωτήσεις που αφορούσαν την Επωνυμία Εργοδότη και την παραμονή των εργαζομένων στην επιχείρηση.

Κάποιες από τις ερωτήσεις που υπήρξαν στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο είναι: «Δεν θα παρατήσω την δουλειά μου», «Είμαι ικανοποιημένος από τον μισθό μου», «Υπάρχουν οργανωμένα διαδικτυακά προγράμματα εκπαίδευσης για το προσωπικό», «Η εταιρεία που εργάζομαι παρέχει ευέλικτο ωράριο εργασίας». Ωστόσο, αν κάποιος επιθυμεί να δει όλες τις ερωτήσεις μπορεί να ανατρέξει στα αντίστοιχα άρθρα, όπου υπάρχουν λεπτομερώς όλες οι πληροφορίες. Τέλος, η κλίμακα μέτρησης των αποτελεσμάτων ήταν Linkert με το ένα να αντιπροσωπεύει το «καθόλου» και το πέντε να αντιστοιχεί στο «πάρα πολύ».

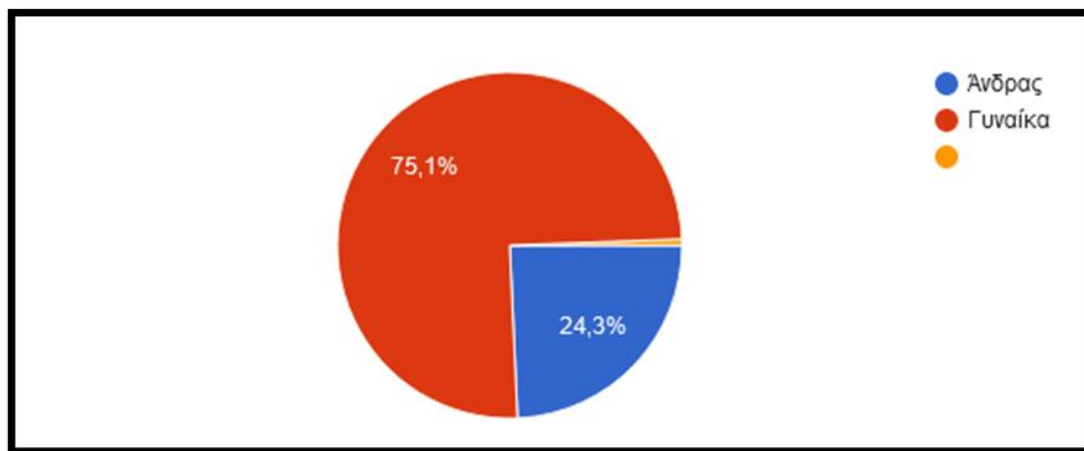
Το ερωτηματολόγιο, έπειτα, κατασκευάστηκε στο «Google Forms» και διαμοιράστηκε μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Οι ερωτήσεις απευθύνονταν σε άτομα που εργάζονται την στιγμή συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Από αυτό προέκυψε η συμπλήρωσή του από εκατό εβδομήντα τέσσερα άτομα, αλλά για την στατιστική ανάλυση που θα πραγματοποιηθεί στην συνέχεια θα χρησιμοποιηθούν τα εκατό εβδομήντα τρία, καθώς το ένα από αυτά ήταν άκυρο.

3.2 Δημογραφικά αποτελέσματα έρευνας

Στο παρόν υποκεφάλαιο θα παρουσιαστούν και θα αναλυθούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος μας, όπως αυτό δημιουργήθηκε μετά από την έρευνα που πραγματοποιήσαμε.

3.2.1 Φύλο Δείγματος

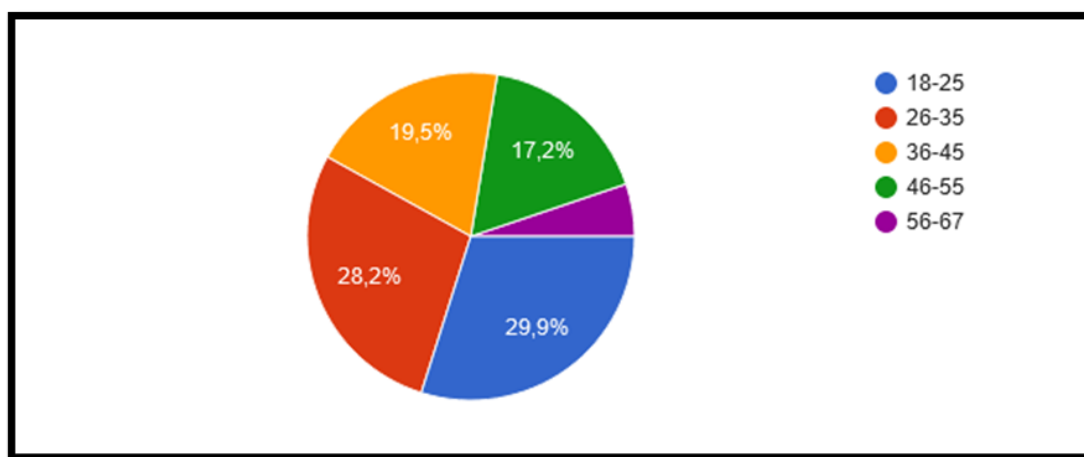
Ξεκινώντας την ανάλυση των δημογραφικών αποτελεσμάτων πρέπει πρώτα να σταθούμε στο φύλο του δείγματος. Έτσι, παρατηρούμε ότι οι γυναίκες αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος με ποσοστό που αγγίζει το 75,1%, ενώ οι άνδρες αντιπροσωπεύουν μόλις το 24,3% αυτού. Υπάρχει βέβαια και ένα ελάχιστο ποσοστό, το οποίο δεν ήθελε να αναφέρει το φύλο του κατά την διαδικασία συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου για δικού του προσωπικούς λόγους διαλέγοντας την επιλογή «Άλλο».



ΕΙΚΟΝΑ 3: ΦΥΛΟ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

3.2.2 Ηλικία Δείγματος

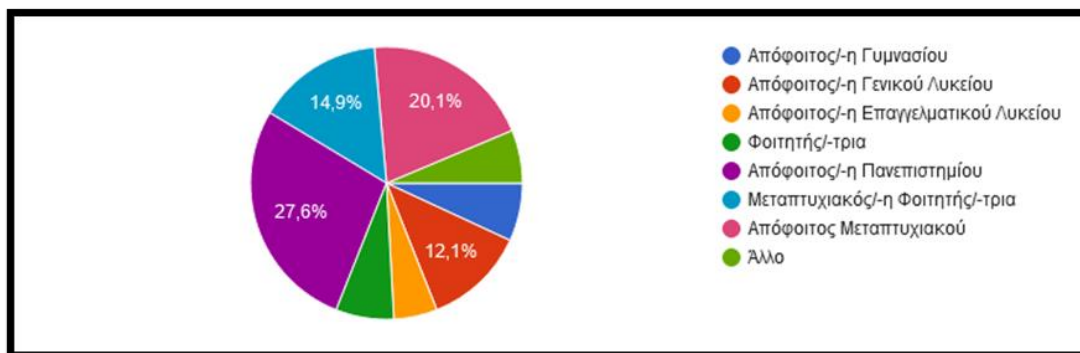
Όπως παρατηρούμε από την παρακάτω εικόνα (**Εικόνα 4**) υπάρχει μια ηλικιακή ποικιλία στο δείγμα μας. Το μεγαλύτερο ποσοστό βέβαια αντιστοιχεί στις ηλικίες 18-25 με ποσοστό 29,9%, ενώ σχετικά κοντά σε ποσοστό (28,2%) βρίσκονται και οι συμμετέχοντες με ηλικίες από 26 έως 35. Έπειτα ακολουθούν οι 36-45 με ποσοστό 19,5% και οι 46-55 με 17,2%, ενώ πολλοί λίγοι είναι εκείνοι που συμμετείχαν στην έρευνα και ανήκουν στις ηλικίες 56-67.



ΕΙΚΟΝΑ 4: ΗΛΙΚΙΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

3.2.3 Μορφωτικό Επίπεδο Δείγματος

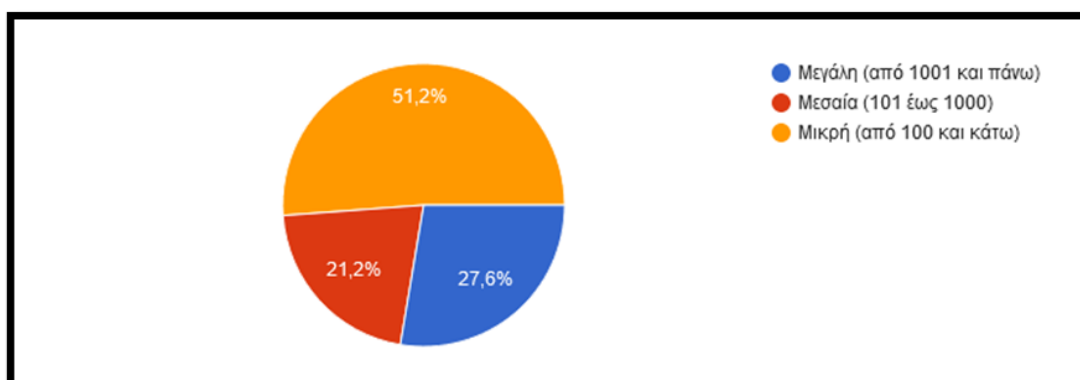
Σε αυτήν την ερώτηση παρατηρούμε ότι υπάρχει μια ποικιλία αποτελεσμάτων (**Εικόνα 5**). Μπορεί σε μεγαλύτερα ποσοστά οι συμμετέχοντες να είναι απόφοιτοι πανεπιστημίου (27,6%) ή απόφοιτοι μεταπτυχιακού (20,1%), αλλά σημαντικά είναι και τα υπόλοιπα ποσοστά, αφού το 14,9% είναι παράλληλα με την εργασία τους μεταπτυχιακοί φοιτητές/-τριες και το 12,1% είναι απόφοιτοι γενικού λυκείου. Όμως από το δείγμα δεν λείπουν άτομα που είναι φοιτητές, απόφοιτοι επαγγελματικού λυκείου ή ακόμα και απόφοιτοι γυμνασίου. Με το μορφωτικό τους επίπεδο να δημιουργεί μια χρωματική παλέτα στα αποτελέσματα σίγουρα θα είναι ενδιαφέρον την να δούμε τις θέσεις που έχουν αυτά τα άτομα στην επιχείρηση που εργάζονται, αλλά και επαγγελματική εμπειρία που πιθανόν να έχουν αποκτήσει.



ΕΙΚΟΝΑ 5: ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

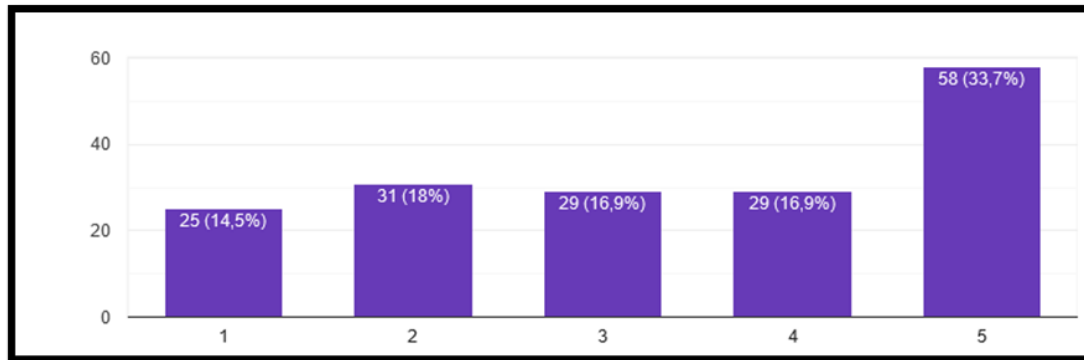
3.2.4 Μέγεθος Επιχείρησης Εργασίας Δείγματος

Το μεγαλύτερο ποσοστό σε αυτήν την ερώτηση εργάζεται σε μικρή σε μέγεθος επιχείρηση με το αυτό να αγγίζει το 51,2%, πράγμα που δεν δημιουργεί εντύπωση, καθώς η Ελλάδα δεν έχει πολλές μεγάλες επιχειρήσεις, αλλά αυτή η απάντηση δημιουργεί ένα πολύ ωραίο ερώτημα σχετικά με τις ερευνητικές μας υποθέσεις και το παραπάνω μοντέλο. Αυτό είναι αν τελικά οι μικρές επιχειρήσεις δημιουργούν ικανοποίηση στους εργαζομένους και αν εκείνοι παραμένουν σε αυτήν. Σημαντικό βέβαια είναι και το ποσοστό που εργάζεται σε μεγάλες επιχειρήσεις με αυτό να είναι 27,6%. Ένα ακόμα συμπέρασμα είναι ότι οι περισσότεροι εργάζονται στα «άκρα» δηλαδή είτε σε μικρές είτε σε μεγάλες επιχειρήσεις και λιγότεροι είναι εκείνοι που εργάζονται σε μεσαίες με το ποσοστό σε αυτές να είναι 21,2%.



ΕΙΚΟΝΑ 6: ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

να βασιστεί στο γεγονός ότι οι συμμετέχοντες στην πλειοψηφία τους είναι στις ηλικίες 18-25 και 26-35, όπως αναφέρθηκε παραπάνω και άρα δεν μπορούν από άποψη ηλικίας και σπουδών να έχουν μεγάλη εργασιακή εμπειρία, χωρίς βέβαια αυτό να είναι απόλυτο και να μην υπάρχουν μεμονωμένα περιστατικά που διαφοροποιούνται από την συγκεκριμένη γενίκευση.



ΕΙΚΟΝΑ 8: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

3.2.7 Γενική Εικόνα Δημογραφικών

Συνοψίζοντας, λοιπόν, τα παραπάνω μπορούμε να παρουσιάσουμε μια γενική εικόνα των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος που απάντησε το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο. Έτσι, έχουμε ένα δείγμα που στην πλειονότητα του ήταν γυναίκες (75,1%) και οι ηλικίες όλων των συμμετεχόντων κατά πλειοψηφία ήταν 18-25 (29,9%) και 26-35 (28,2%). Έπειτα μπορούμε να πούμε ότι οι περισσότεροι είναι απόφοιτοι πανεπιστημίου (27,6%) και οι λιγότεροι απόφοιτοι γυμνασίου (6,9%), ενώ οι περισσότεροι εργάζονται ως βοηθοί διοίκησης (19,2%) και ένα σημαντικό ποσοστό είναι σε διευθυντικές θέσεις με το ποσοστό τους να αγγίζει το 8,7%. Μια απάντηση που δεν προκαλεί και ιδιαίτερη έκπληξη αποτελεί το γεγονός ότι το 51,2% εργάζονται σε μικρές επιχειρήσεις και το αμέσως επόμενο ποσοστό (27,6%) εργάζεται σε μεγάλες επιχειρήσεις με τις μεσαίες να έρχεται τρίτες στην κατάταξη. Αυτό προφανώς και συμβαίνει λόγω της οικονομικής κατάστασης της χώρας, οπότε αποτελεί ένα αποτέλεσμα που δεν προκαλεί έκπληξη. Τέλος, σημαντικό ποσοστό (33,7%) δήλωσε ότι έχει «πάρα πολύ μεγάλη» εργασιακή εμπειρία και αθροιστικά με μικρή απόκλιση από το πρώτο ακολουθούν εκείνοι με την «πάρα πολύ χαμηλή» και την «πολύ χαμηλή» εργασιακή εμπειρία (32,5%). Αυτό ίσως να συμβαίνει λόγω του νεαρού σε ηλικία δείγματος του ερωτηματολογίου. Ωστόσο, δημιουργήθηκε μια

ευρεία γκάμα δημογραφικών που προκαλεί ενδιαφέρον για την στατιστική μελέτη των υπόλοιπων δεδομένων. Άραγε οι ερευνητικές υποθέσεις αποδέχονται ή απορρίπτονται από το συγκεκριμένο δείγμα;

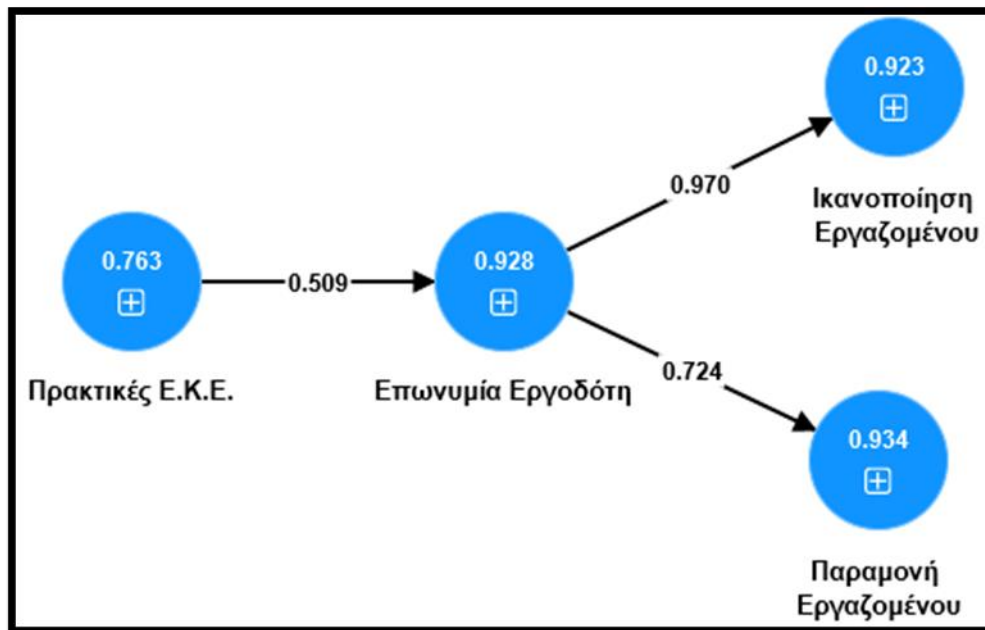
4. Πρόγραμμα Στατιστικής Ανάλυσης Δεδομένων Ερωτηματολογίου

Αφού, λοιπόν, πραγματοποιήσαμε την ανάλυση των δημογραφικών δεδομένων του δείγματός μας, σειρά τώρα έχει να λάβει χώρα η στατιστική ανάλυση των υπόλοιπων ερωτήσεων της έρευνας. Για τον σκοπό αυτό, έχουμε χρησιμοποιήσει δύο προγράμματα: το στατιστικό πρόγραμμα IBM SPSS STATISTICS 20 για να δημιουργήσουμε τον πίνακα εκείνον με τις τελικές ερωτήσεις που αργότερα θα περάσουμε στο δεύτερο πρόγραμμα, το SmartPLS 4. Πρόκειται για ένα νέο πρόγραμμα ανάλυσης στατιστικών δεδομένων που συμβάλει στην ευκολότερη ανάλυση των ποσοτικών δεδομένων.

4.1 Μοντέλο Εργασίας

Σε πρώτη φάση θα πρέπει να πραγματοποιήσουμε την Διερευνητική Ανάλυση Παραγόντων γνωστή στα αγγλικά ως Explanatory Factor Analysis (EFA). Γενικά σκοπός της ανάλυσης παραγόντων είναι να συνοψίσει τις σχέσεις με ένα τρόπο περιεκτικό δημιουργώντας μια αντιληπτή έννοια. Με το EFA πραγματοποιούμε την «επιλογή» των πιο συναφών ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, ώστε να έχουμε αξιόπιστα και υγιή αποτελέσματα. Η διαδικασία αυτή πραγματοποιήθηκε μέσω του λογισμικού IBM SPSS STATISTICS 20, αφού, όμως, πρώτα περάσαμε όλα τα δεδομένα της έρευνας στο πρόγραμμα αυτό, τα ελέγξαμε και τα κωδικοποιήσαμε. Έτσι, λοιπόν, επιλέξαμε τις τελικές ερωτήσεις που θα χρησιμοποιηθούν για τις επόμενες στατιστικές αναλύσεις.

Χρησιμοποιώντας το EFA του IBM SPSS STATISTICS 20 δημιουργήσαμε στο δεύτερο πρόγραμμα της έρευνάς μας, το SmartPLS , το μοντέλο της εργασίας μας βασισμένο πάνω στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου μας. Από αυτήν την πρώτη ανάλυση δημιουργήθηκε η κάτωθι εικόνα (**Εικόνα 9**). Τα νούμερα που παρουσιάζονται στην παρακάτω εικόνα θα αναλυθούν στα αντίστοιχα υποκεφάλαια της παρούσας εργασίας.



ΕΙΚΟΝΑ 9: ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η δημιουργία του μοντέλου στο συγκεκριμένο πρόγραμμα θα μας βοηθήσει να ελέγξουμε την αξιοπιστία του.

4.2 Έλεγχος Αξιοπιστίας (Construct Reliability and Validity)

Μετά από την κατασκευή του μοντέλου αυτού, προχωρήσαμε στον έλεγχο της εσωτερικής αξιοπιστίας των δεδομένων (construct reliability and validity), με τον υπολογισμό της οποίας δημιουργήθηκε η κάτωθι **Εικόνα 10**. Στον συγκεκριμένο πίνακα, μας ενδιαφέρει οι τιμές του δείκτη Cronbach's Alpha να είναι $> 0,7$ και του δείκτη Average Variance Extracted (AVE) να είναι > 0.5 .

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Επωνυμία Εργοδότη	0.928	0.937	0.939	0.512
Ικανοποίηση _Εργαζομένου	0.923	0.937	0.936	0.559
Παραμονή _Εργαζομένου	0.934	0.938	0.958	0.884
Πρακτικές Ε.Κ.Ε.	0.763	0.770	0.863	0.678

ΕΙΚΟΝΑ 10: ΈΛΕΓΧΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ

Όπως παρατηρούμε από τα παραπάνω αποτελέσματα του προγράμματος οι δύο δείκτες που μας ενδιαφέρουν είναι όντως πάνω από τις αποδεκτές τιμές τους. Έτσι, πιο αναλυτικά, ο δείκτης Cronbach's Alpha είναι 0,928 για την «Επωνυμία

Εργοδότη», 0,923 για την «Ικανοποίηση Εργαζομένου», 0,934 για την «Παραμονή Εργαζομένου» και 0,763 για τις «Πρακτικές Ε.Κ.Ε.».

Περνώντας τώρα στον δείκτη Average Variance Extracted (AVE) είναι και αυτά, όπως βλέπουμε, πάνω από 0,5 που είναι η κατώτατη επιτρεπτή τιμή και έτσι έχουμε 0,512 για την «Επωνυμία Εργοδότη», 0,559 για την «Ικανοποίηση Εργαζομένου», 0,884 για την «Παραμονή Εργαζομένου» και 0,678 για τις «Πρακτικές Ε.Κ.Ε.». Με αυτόν τον τρόπο μπορούμε με ασφάλεια να πούμε ότι το μοντέλο μας είναι εσωτερικά αξιόπιστο και σειρά έχει να ελέγξουμε την αλληλοκάλυψη των παραγόντων (Factors).

4.3 Αλληλοκάλυψη Παραγόντων (Construct Reliability and Validity)

Για να ελέγξουμε, λοιπόν, αν υπάρχει ή όχι αλληλοκάλυψη των παραγόντων (factors) του EFA προχωρήσαμε στην εξέταση του πίνακα Discriminant Validity όπως αυτός παρουσιάζεται στην **Εικόνα 11**. Στο σημείο αυτό, μας ενδιαφέρει ο δείκτης Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) να είναι $< 0,8$.

	Επωνυμία Εργοδότη	Ικανοποίηση Εργαζομένου	Παραμονή Εργαζομένου	Πρακτικές Ε.Κ.Ε.
Επωνυμία Εργοδότη				
Ικανοποίηση Εργαζομένου	1.052			
Παραμονή Εργαζομένου	0.760	0.572		
Πρακτικές Ε.Κ.Ε.	0.591	0.576	0.421	

ΕΙΚΟΝΑ 11: ΑΛΛΗΛΟΚΑΛΥΨΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

Από τα δεδομένα του πίνακα παρατηρούμε ότι όλα τα δεδομένα μας είναι στις επιτρεπτές τιμές του δείκτη, εκτός από μια τιμή. Η «Ικανοποίηση Εργαζομένου» με την «Επωνυμία Εργοδότη» δημιουργεί τιμή πάνω από το 1, που σημαίνει ότι υπάρχει αλληλοκάλυψη παραγόντων χωρίς ωστόσο αυτό να προκαλεί ανησυχία.

Από τις δύο αυτές εικόνες (Construct Reliability and Validity και Discriminant Validity) προκύπτει ότι τα δεδομένα μας είναι ποιοτικά και υγιή. Έτσι, τώρα μπορούμε να μελετήσουμε αν ισχύουν οι σχέσεις- υποθέσεις που θέλουμε να εξετάσουμε, όπως αυτές που προέκυψαν από την βιβλιογραφική ανασκόπηση.

4.4 Path Coefficients

Τώρα μπορούμε να προχωρήσουμε στον έλεγχο των υποθέσεων. Επομένως, μέσω της διαδικασίας Bootstrapping δημιουργήθηκε ο πίνακας Path Coefficients, όπως φαίνεται στην **Εικόνα 12**, ώστε να μπορούμε να ελέγξουμε ποιες υποθέσεις απορρίπτονται και ποιες γίνονται δεκτές. Οι δείκτες που μας ενδιαφέρουν για να καταλάβουμε τι είναι και τι όχι στατιστικά σημαντικό ο δείκτης T-statistics, ο οποίος πρέπει να είναι $> 1,96$ και ο δείκτης P-Value που πρέπει να είναι $< 0,05$. Έτσι, μπορούμε να ελέγξουμε τώρα τις υποθέσεις της βιβλιογραφικής ανασκόπησης.

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O /STDEV)	P values
Επωνυμία Εργοδότη -> Ικανοποίηση _Εργαζομένου	0.970	0.970	0.004	238.763	0.000
Επωνυμία Εργοδότη -> Παραμονή _Εργαζομένου	0.724	0.724	0.049	14.731	0.000
Πρακτικές Ε.Κ.Ε. -> Επωνυμία Εργοδότη	0.509	0.510	0.058	8.736	0.000

ΕΙΚΟΝΑ 12: PATH COEFFICIENTS

H1: Οι πρακτικές του Ανθρώπινου Δυναμικού (αμοιβή, ομαδική εργασία, συνθήκες εργασίας και η ασφάλεια) που βρίσκονται κάτω από το φάσμα της Ε.Κ.Ε. συνδέονται θετικά με την δημιουργία Επωνυμίας Εργοδότη (Employer Branding)

Η σχέση «Πρακτικές Ε.Κ.Ε.» και «Επωνυμία Εργοδότη» βρέθηκε να είναι θετική (0,509) καθώς και στατιστικά σημαντική με P Value (0.000) και T-Statistics μεγαλύτερο από 1,96. Με πιο απλά λόγια μπορούμε να πούμε ότι όσο αυξάνονται οι πρακτικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, όπως βρέθηκε από την βιβλιογραφία μας, τόσο αυξάνεται και η Επωνυμία Εργοδότη (Employer Branding).

Η H1 γίνεται αποδεκτή.

Ας περάσουμε τώρα στην δεύτερη υπόθεση του μοντέλου μας.

H2: Η ύπαρξη Επωνυμίας Εργοδότη (Employer Branding) σε μια επιχείρηση συνδέεται θετικά με την ικανοποίηση του εργαζομένου (employee satisfaction)

Σε αυτήν την περίπτωση η σχέση είναι και πάλι θετική (0,970) και στατιστικά σημαντική, καθώς το P-Value είναι 0,000 και το T-Statistics μεγαλύτερο και σε αυτήν την περίπτωση από 1,96. Σε αυτήν την σχέση ισχύει ότι όσο αυξάνεται η «Επωνυμία

Εργοδότη» παρατηρήθηκε ότι τόσο πιο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι της αντίστοιχης επιχείρησης.

Η H2 γίνεται αποδεκτή.

Τέλος, περνάμε στην Τρίτη και τελευταία υπόθεση του μοντέλου μελέτης μας. Εδώ θέλαμε να ελέγξουμε το εξής:

H3: Η ύπαρξη Επωνυμίας Εργοδότη (Employer Branding) σε μια επιχείρηση συνδέεται θετικά με την παραμονή των εργαζομένων στην επιχείρηση (Employee intention to stay)

Από τα δεδομένα του πίνακα μπορούμε να δούμε ότι η σχέση «Επωνυμίας Εργοδότη» και «Παραμονή Εργαζομένου» είναι κι σε αυτήν την περίπτωση θετική (0,724), ενώ είναι στατιστικά σημαντική με P-Value (0,000) και T-Statistics μεγαλύτερο από 1,96. Εδώ, όπως αποδεικνύεται από τα δεδομένα, μπορούμε να πούμε ότι όσο αυξάνεται η «Επωνυμία Εργοδότη» τόσο θα αυξάνεται και η «Παραμονή Εργαζομένου?» στην επιχείρηση που επενδύει σε αυτό.

Οπότε και η **H3 γίνεται αποδεκτή.**

4.5 Specific Indirect Effects

Μια ακόμη ανάλυση που μας είναι απαραίτητη και ίσως μας χαρίσει νέα πληροφορία σχετικά με το μοντέλο της εργασίας μας και τις ερευνητικές υποθέσεις που έχουμε δημιουργήσει πάντα με την βοήθεια των προηγούμενων ερευνητών είναι αυτή του πίνακα «Specific Indirect Effects». Σε αυτήν θα δούμε αν ο παράγοντας «Επωνυμία Εργοδότη» λειτουργεί ως μεσάζων (mediator) στην σχέση Πρακτικές E.K.E.-Επωνυμία Εργοδότη-Ικανοποίηση Εργαζομένου, αλλά και στην σχέση Πρακτικές E.K.E.-Επωνυμία Εργοδότη-Παραμονή Εργαζομένου. Για να μπορέσουμε να πραγματοποιήσουμε την παραπάνω ανάλυση και άρα να ελέγξουμε τις συγκεκριμένες σχέσεις θα πρέπει να πραγματοποιήσουμε την ανάλυση Bootstrapping (2000 δείγματα) στο λογισμικό πρόγραμμα SmartPLS 4 και να πάρουμε την **Εικόνα 13** με τα Specific Indirect Effects.

Specific indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values Zoom (92%)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O /STDEV)	P values
Πρακτικές Ε.Κ.Ε. -> Επωνυμία Εργοδότη -> Παραμονή_Εργαζομένου	0.368	0.369	0.050	7.356	0.000
Πρακτικές Ε.Κ.Ε. -> Επωνυμία Εργοδότη -> Ικανοποίηση_Εργαζομένου	0.493	0.495	0.057	8.636	0.000

ΕΙΚΟΝΑ 13: SPECIFIC INDIRECT EFFECTS

Ξεκινώντας από την πρώτη σχέση (Πρακτικές Ε.Κ.Ε.-Επωνυμία Εργοδότη-Ικανοποίηση Εργαζομένου) μπορούμε να πούμε ότι η διαμεσολάβηση της «Επωνυμίας Εργοδότη» δημιουργεί θετικά αποτελέσματα (0,493) και είναι στατιστικά σημαντική, αφού έχουμε και εδώ T-Statistics πάνω από 1,96 και P Values 0,000. Με πιο απλά λόγια, μπορούμε να πούμε ότι αυτή η διαμεσολάβηση είναι μια θετική εξέλιξη για όποια επιχείρηση αποφασίσει να επενδύσει πάνω της.

Από την άλλη έχουμε μια ακόμα σχέση που παρουσιάζεται στην παραπάνω εικόνα (Εικόνα 13) την Πρακτικές Ε.Κ.Ε.-Επωνυμία Εργοδότη-Παραμονή Εργαζομένου. Όπως φαίνεται από τα δεδομένα η σχέση είναι θετική (0,368) και επίσης στατιστικά σημαντική με το T Statistics και είναι πάνω από 1,96 και το P Values 0,000. Και σε αυτήν την σχέση καταλαβαίνουμε ότι η ύπαρξη της «Επωνυμίας Εργοδότη» δημιουργεί επίσης θετικές εκβάσεις.

Συνοψίζοντας τα δεδομένα από τις παραπάνω εικόνες, ώστε να μπορέσουμε να αποκτήσουμε μια γενική εικόνα για τις αναλύσεις που πραγματοποιήθηκαν μέσω των στατιστικών προγραμμάτων. Έτσι, λοιπόν, μπορούμε να πούμε ότι οι αρχικές ερευνητικές μας υποθέσεις, όπως αυτές δημιουργήθηκαν από την αντίστοιχη βιβλιογραφική ανασκόπηση επιστημονικών άρθρων, ισχύουν με βάση τα αποτελέσματα του δικού μας δείγματος. Πιο αναλυτικά, η H1 ότι οι «πρακτικές Ε.Κ.Ε.» έχουν θετική σχέση με την «Επωνυμία Εργοδότη», η H2 ότι «Επωνυμία Εργοδότη» έχει θετική σχέση με την «Ικανοποίηση Εργαζομένου» και τέλος η H3 ότι η «Επωνυμία Εργοδότη» έχει θετική επίδραση στην «Παραμονή Εργαζομένου» είναι τελικά υποθέσεις που ισχύουν και στην δική μας περίπτωση του δείγματος μελέτης.

5. Συμπεράσματα

Στην παρούσα ενότητα θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα, όπως αυτά έχουν προκύψει τόσο από την βιβλιογραφική μας ανασκόπηση όσο και από την έρευνά μας. Έτσι, έχουμε τα θεωρητικά συμπεράσματα που έχουν να κάνουν με τα παραπάνω, αλλά και τα πρακτικά συμπεράσματα στα οποία αναφέρονται οι πρακτικές και οι δράσεις στις οποίες θα μπορούσαν οι επιχειρήσεις να δώσουν βάρος, ώστε να έχουν θετικά αποτελέσματα.

5.1 Θεωρητικά Συμπεράσματα Έρευνας

Οι επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί την σημασία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Ε.Κ.Ε.), καθώς με αυτόν τον τρόπο βρίσκονται πιο κοντά στην κοινωνία δημιουργώντας ένα θετικό προφίλ για το όνομά τους. Όπως περιγράφει ο Carroll (1999) η Ε.Κ.Ε. αποτελείται από οικονομικές, νομικές, φιλανθρωπικές και ηθικές πρακτικές, οπότε οι επιχειρήσεις θα πρέπει να υιοθετήσουν πρακτικές και στις τέσσερις αυτές διαστάσεις χωρίς να εστιάζουν πια μόνο στο οικονομικό κομμάτι (Mirvis, 2012). Μερικά από τα οφέλη που δίνει στις επιχειρήσεις η Ε.Κ.Ε. είναι η αύξηση της φήμης, η δημιουργία καλών σχέσεων με την κοινωνία, ενώ ακόμη αποκτά θετικά αποτελέσματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης (Mirvis, 2012). Μερικά από αυτά είναι η αύξηση της προσέλκυσης εργαζομένων ή ακόμα και η παραμονή των ήδη υπαρχόντων στην επιχείρηση, αφού θα έχει δημιουργήσει μια αξία που θα την έχει κάνει να διαφέρει από οποιαδήποτε άλλη (Nasir et al., 2015). Την σημασία της Ε.Κ.Ε. μπορούμε να την αντιληφθούμε και από την έρευνα των Kwan, & Tuuk (2012) όπου οι συμμετέχοντες υποστήριζαν πώς θα δέχονταν ακόμη και μείωση μισθού για να μπορέσει η επιχείρηση που εργάζονται να αναπτύξει διαδικασίες Ε.Κ.Ε. Όμως, όπως ήδη έχει αναφερθεί παραπάνω, η Ε.Κ.Ε. μπορεί μέσα της να κρύβει πρακτικές και για τους εργαζομένους ενός οργανισμού. Πρώτος ο Hopkins ήταν εκείνος που το 2003 εμφάνισε στον ορισμό της Ε.Κ.Ε. τους εργαζομένους μιας επιχείρησης (Frolova, & Lapina, 2014).

Οι πρακτικές αυτές θα πρέπει να είναι δίκαιες, καθώς με αυτόν τον τρόπο θα μπορέσουν οι εργοδότες να προσελκύσουν αλλά και να διατηρήσουν το εργατικό τους δυναμικό (Mirvis, 2012). Συμπερασματικά, λοιπόν, οι πρακτικές που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό και είναι κοινωνικά υπεύθυνες τελικά ανήκουν στο φάσμα

της Ε.Κ.Ε. (Celma, Martinez-Garcia, & Raya, 2018). Κάποιες από αυτές είναι το είδος της αμοιβής (remuneration), οι εκπαιδεύσεις (trainings), η ομαδική εργασία (teamwork), η εσωτερική επικοινωνία (internal communication), οι συνθήκες εργασίας (environmental workplace conditions), η ασφάλεια στην εταιρεία (security), τα επίπεδα διακρίσεων και παρενόχλησης (levels of discrimination and harassment), οι βάρδιες και οι ώρες εργασίας (full/part-time, working hours) (Celma, Martinez-Garcia, & Raya, 2018).

Η Ε.Κ.Ε., λοιπόν, μεταξύ άλλων συμβάλλει και στην δημιουργία φήμης εργοδότη (employer branding) που θα βοηθήσει στην προσέλκυση, στην παρακίνηση και στην διατήρηση των εργαζομένων μέσα σε αυτήν (Verčič, & Čorić, 2018) κάνοντας αυτές τις επιχειρήσεις να είναι πιο ελκυστικές ως εργοδότες από κάποιες άλλες που δεν έχουν υιοθετήσει τέτοιες πρακτικές (Verčič, & Čorić, 2018). Η ύπαρξη, έτσι, «Επωνυμίας Εργοδότη» σε μια επιχείρηση ως απόρροια των πρακτικών Ε.Κ.Ε. έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση του εργατικού δυναμικού και την μείωση της τάσης φυγής τους.

5.2 Πρακτικά Συμπεράσματα Έρευνας

Για να μπορέσουμε να δούμε αν πράγματι ισχύουν οι παραπάνω πληροφορίες και στην δική μας περίπτωση πραγματοποιήσαμε έρευνα με την μέθοδο του ερωτηματολογίου. Όπως παρατηρήσαμε από τα δεδομένα του δείγματος μπορούμε να πούμε ότι οι εργαζόμενοι αναζητούν πράγματι ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον με εργοδότες που θα ενδιαφερθούν για έναν ικανοποιητικό μισθό, τις συνθήκες ασφάλειας εργασίας, την εκπαίδευση τους ή ακόμα την ύπαρξη μιας ισορροπίας ανάμεσα στην εργασία και την προσωπική τους ζωή. Όταν βλέπουν οι εργαζόμενοι επιχειρήσεις που νοιάζονται για όλα τα παραπάνω ή έχουν υιοθετήσει και άλλες πρακτικές τότε και εκείνοι αποφασίζουν να μην αφήσουν έναν εργοδότη σαν αυτόν για μια άλλη θέση.

Ακόμη, ισχύει πώς όσες περισσότερες πρακτικές υιοθετεί μια επιχείρηση για το προσωπικό της τόσο καλύτερη θα είναι η σχέση μεταξύ τους. Αν και οι περισσότεροι του δείγματος μας φαίνεται να εργάζονται σε μεσαίες σε μέγεθος επιχειρήσεις και λιγότερο σε μικρές ή μεγάλες φαίνεται πώς τους παρέχουν αρκετές από τις πρακτικές της μελέτης μας γεγονός που δημιουργεί ευχάριστα συναισθήματα αν λάβουμε

υπόψιν και την οικονομική και πολιτική κατάσταση της χώρας μας τα τελευταία χρόνια.

Αυτό που φαίνεται από τα αποτελέσματά μας είναι πως μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών η σχέση είναι δούναι και λαβείν. Κάτι που σημαίνει ότι όσα περισσότερα δίνουν οι εργοδότες τόσο περισσότερο δείχνουν πώς είναι κοντά στο προσωπικό τους και δεν τους εκμεταλλεύονται. Αντιθέτως νοιάζονται για αυτούς κάνοντας δράσεις που θα κάνουν την εργασιακή και όχι μόνο ζωή τους εύκολη. Έτσι, δημιουργείται ένα προσωπικό που είναι ικανοποιημένο, πιο παραγωγικό και αποτελεσματικό, ενώ ταυτόχρονα δεν θα θέλει να αφήσει την θέση του και άρα έτσι δεν θα δημιουργηθούν προβλήματα εύρεσης και εκπαίδευσης νέου ατόμου που ως αποτέλεσμα θα ανεβάσει το κόστος της επιχείρησης σε χρόνο και χρήμα.

Οπότε, συμπερασματικά, επιχειρήσεις που ακολουθούν πρακτικές εκπαιδεύσεις, σωστής πληρωμής εργασίας, ασφάλειας και ένα γενικότερο επίπεδο έμπρακτου ενδιαφέροντος για το προσωπικό ταυτόχρονα δημιουργούν ένα όνομα καλού εργοδότη. Αυτό κάνει την εταιρεία να «κερδίζει» αφού έχει χαμηλά επίπεδα φυγής εργαζομένων και ταυτόχρονα διατηρούν ικανοποιημένο εργατικό δυναμικό. Πρόκειται για ένα είδος επένδυσης με έμμεσα αποτελέσματα, αλλά με εξαιρετική σημασία για την επιχείρηση.

6. Περιορισμοί Εργασίας

Η συγκεκριμένη εργασία δεν μπορεί να αποτελέσει βάση για γενίκευση πληροφοριών. Πρόκειται, αρχικά, για μια εργασία στα πλαίσια της ολοκλήρωσης των μεταπτυχιακών σπουδών πράγμα που σημαίνει ότι χρονικά δεν θα μπορούσε η συγκεκριμένη έρευνα να διαρκέσει παραπάνω, ώστε να συλλεχθεί μεγαλύτερο δείγμα που θα οδηγούσε σε πιο γενικά αποτελέσματα. Ακόμη, θα μπορούσε αν υπήρχε χρόνος η συγκεκριμένη μέτρηση να επαναληφθεί χρονικά, για παράδειγμα μετά από έξι μήνες ή από έναν χρόνο, ώστε να μπορέσουμε να καταλάβουμε τυχόν διαφορές που μπορεί να υπάρξουν στο δείγμα μας. Οπότε ο ένας περιορισμός είναι το μικρό σχετικά δείγμα της στατιστικής ανάλυσης όπου άγγιζε μόλις τα εκατό εβδομήντα τρία άτομα και το δεύτερο σημαντικό κομμάτι είναι ο χρόνος.

Επίσης πρόκειται για μια έρευνα που δεν έγινε σε ένα συγκεκριμένο κλάδο εργασίας, όπως μόνο σε εταιρείας τροφίμων ή μόνο σε εταιρείες ρουχισμού, αλλά ακόμη δεν υπήρχαν ούτε γεωγραφικοί περιορισμοί, καθώς το ερωτηματολόγιο διαμοιράστηκε μέσω διαδικτύου και άρα θα μπορούσαν να δώσουν απάντηση όλοι όσοι επιθυμούσαν να συμμετάσχουν στην έρευνα. Οι περιορισμοί που τέθηκαν για το δείγμα ήταν να είναι την στιγμή συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου εργαζόμενοι σε κάποια επιχείρηση που βρίσκεται στον Ελλαδικό χώρο, ώστε να μην υπάρξει στην στατιστική ανάλυση σύγχυση ανάμεσα στα αποτελέσματα, όπως αυτά θα προέκυπταν από τις αντίστοιχες αναλύσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Ένας ακόμη περιορισμός που πιθανόν να ισχύει χωρίς όμως να είμαστε σίγουροι είναι ότι οι συμμετέχοντες δεν γνωρίζουμε με πόση ειλικρίνεια έχουν απαντήσει το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αν και ήταν ανώνυμο. Ο φόβος έκφρασης ειδικά αρνητικών χαρακτηριστικών είναι πράγμα που ισχύει σε ένα γενικό επίπεδο, καθώς τα άτομα δεν ξέρουν τους σκοπούς χρήσης των απαντήσεων και άρα τείνουν να απαντούν θετικά ακόμα και σε περιπτώσεις που αυτό μπορεί να μην ισχύει. Αυτό μπορεί να έχει συμβεί και στην δική μας περίπτωση χωρίς να είμαστε απολύτως σίγουροι. Ακόμη ένας περιορισμός έχει να κάνει με το ίδιο το ερωτηματολόγιο μας. Πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο σαράντα τεσσάρων συνολικά ερωτήσεων που όμως δεν ήταν υποχρεωτικές. Αυτό σημαίνει ότι κάποιος συμμετέχοντας μπορεί να συμπλήρωσε κάποιες από τις απαντήσεις και άρα να μην έχουμε γενική εικόνα από τα αποτελέσματα που τον αφορούν. Επίσης ίσως ο αριθμός των ερωτήσεων να είναι

μικρός και σε κάποια μελλοντική έρευνα θα ήταν καλό να εξεταστούν και άλλοι παράγοντες, για παράδειγμα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης που μπορεί να επηρεάζουν την Επωνυμία Εργοδότη, οπότε ίσως κάποιος μελλοντικός ερευνητής να θελήσει να μελετήσει περισσότερα στοιχεία για το συγκεκριμένο κομμάτι.

Σε αυτό που δεν μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει περιορισμός ήταν στα προγράμματα στατιστικής ανάλυσης, καθώς και στην πρώτη ανάλυση, όπου χρησιμοποιήθηκε το IBM SPSS STATISTICS 20, αλλά ειδικότερα στις επόμενες αναλύσεις που χρησιμοποιήσαμε το SmartPLS 4 αποτελούν τελευταίες σχετικά εκδόσεις, οπότε τα δεδομένα μας αναλύθηκαν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

7. Μελλοντικές Έρευνες

Λόγω των αρκετών περιορισμών που υπάρχουν στην δική μας έρευνα για τους λόγους που αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο οι μελλοντικές έρευνες που θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν σε σχέση με το παρόν μοντέλο είναι ποικίλες.

Δεν είναι λίγες εκείνες οι πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που θα πρέπει να εξεταστούν με ενδελέχεια, ώστε να μπορέσουμε να δημιουργήσουμε μια γενική εικόνα με πιο ασφαλή συμπεράσματα. Μάλιστα αυτή η μελέτη θα κάνει πιο κατανοητή την σχέση του τμήματος μάρκετινγκ με αυτό του ανθρώπινου δυναμικού, αφού θα παρουσιαστούν λεπτομερώς πρακτικές Ε.Κ.Ε. που θεωρητικά ανήκουν στο τομέα του μάρκετινγκ αλλά στην πραγματικότητα είναι διαδικασίες του ανθρώπινου δυναμικού.

Σε μια άλλη περίπτωση θα μπορούσε να μπει και κάποιος ακόμη μεσάζοντας στην σχέση Πρακτικές Ε.Κ.Ε-Ικανοποίηση/Παραμονή Εργαζομένου εκτός από την Επωνυμία Εργοδότη που μελετήσαμε στην παρούσα εργασία. Ένας άλλος μεσάζοντας θα μπορούσε να είναι, για παράδειγμα, γενικά το Brand Name της επιχείρησης. Θα ήταν πραγματικά ενδιαφέρουσα μια τέτοια έρευνα, καθώς όλες τουλάχιστον οι μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν δυνατό όνομα στην αγορά από άποψη προϊόντων, αλλά πώς αυτές συμπεριφέρονται στο προσωπικό τους είναι ένα ερώτημα που ζητά απαντήσεις. Ακόμη θα μπορούσαν να προστεθούν στο παρόν μοντέλο και άλλοι παράγοντες για τους εργαζομένους, όπως η εργασιακή απόδοση (job performance) μελετώντας το πώς οι πρακτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων σε μια επιχείρηση ή την ποιότητα εργασίας (job quality), δηλαδή να δει ο ερευνητής πώς και αν αυξάνεται η εργασιακή ποιότητα όταν χρησιμοποιούμε παράγοντες που σχετίζονται με την Ε.Κ.Ε.. Ακόμα μια ενδιαφέρουσα προσέγγιση για μια μελλοντική έρευνα θα ήταν να εξεταστούν οι παρούσες σχέσεις του μοντέλου μας χωρίς την παρουσία μεσαζόντων, όπως στην δική μας περίπτωση συμβαίνει με την «Επωνυμία Εργοδότη», ώστε να δούμε την απευθείας επιρροή των σχέσεων αυτών.

Βέβαια υπάρχουν και πιο γενικά πράγματα που θα πρέπει να γίνουν σε μελλοντικές έρευνες, για να δημιουργήσουμε καλύτερη εικόνα για το παραπάνω μοντέλο. Το πρώτο είναι το θέμα του δείγματος. Για να αντιμετωπιστεί αυτό το ζήτημα θα ήταν

καλό μια μελλοντική έρευνα να έχει μεγαλύτερο δείγμα και γιατί όχι να απευθύνεται είτε σε μια συγκεκριμένη ομάδα εργαζομένων. Θα μπορούσε η έρευνα δηλαδή να απευθύνεται είτε σε ιδιωτικούς υπαλλήλους είτε ακόμα να πραγματοποιηθεί μια έρευνα για τον δημόσιο τομέα, ενώ ένας άλλος διαχωρισμός θα μπορούσε να είναι με βάση την παραγωγή προϊόντων των επιχειρήσεων. Μια πρόταση θα ήταν να γίνει έρευνα σε εταιρείες τροφίμων ή πρώτων υλών. Ακόμα θα μπορούσε να υπάρξει και γεωγραφικός διαχωρισμός και έτσι πραγματοποιηθεί η έρευνα στη Βόρεια Ελλάδα ή συγκεκριμένα στην Αθήνα ή την Θεσσαλονίκη όπου είναι οι μεγαλύτερες σε πληθυσμό πόλεις της χώρας. Τέλος, θα ήταν ερευνητικά ενδιαφέρουσα μια συγκριτική έρευνα. Για παράδειγμα το ίδιο μοντέλο να εξεταστεί σε επιχειρήσεις της Θεσσαλονίκης και της Αθήνας και να δούμε αν αυτός ο γεωγραφικός προσδιορισμός δημιουργεί κάποια αξιοσημείωτα συμπεράσματα.

Βιβλιογραφία

Ahmad, N. A., & Daud, S. (2016). Engaging people with employer branding. *Procedia Economics and Finance*, 35, 690-698.

Beckman, Terry Alison Colwell and Peggy H. Cunningham, 2009. The Emergence of Corporate Social Responsibility in Chile: The Importance of Authenticity and Social Networks, *Journal of Business Ethics* 86: pp 191–206.

Bustamante, S. (2018). *CSR, trust and the employer brand* (No. 96). Working Paper.

Bharadwaj, S., Khan, N. A., & Yameen, M. (2021). Unbundling employer branding, job satisfaction, organizational identification and employee retention: a sequential mediation analysis. *Asia-Pacific Journal of Business Administration* Carroll Archie B, 1999, "Corporate Social Responsibility", *Business and Society*, Sep 1999, p38, p. 268.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.

Celma, D., Martínez-García, E., & Coenders, G. (2014). Corporate social responsibility in human resource management: An analysis of common practices and their determinants in Spain. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(2), 82-99.

Celma, D., Martínez-García, E., & Raya, J. M. (2018). Socially responsible HR practices and their effects on employees' wellbeing: Empirical evidence from Catalonia, Spain. *European Research on Management and Business Economics*, 24(2), 82-89.

Corporate social responsibility what is the role of HR. Dirani, A. M., Jamali, D. R., & Ashleigh, M. E. L. A. N. I. E. (2010). 'Corporate social responsibility: what role for human resources?'. *Hummingbird, University of Southampton's Doctoral Research Journal*, 1, 12-14.

Dechawatanapaisal, D. (2018). Employee retention: the effects of internal branding and brand attitudes in sales organizations. *Personnel Review.*, 47 (3), 675-693.

Díaz-Carrion, R., López-Fernández, M., & Romero-Fernandez, P. M. (2018a). Evidence of different models of socially responsible HRM in Europe. *Business Ethics: A European Review*, 28(1), 1–18.

Dmytriiev, S. D., Freeman, R. E., & Hörisch, J. (2021). The relationship between stakeholder theory and corporate social responsibility: Differences, similarities, and implications for social issues in management. *Journal of Management Studies*, 58(6), 1441-1470.

Ekhsan, M., Sudiro, A., & Mugiono, A. S. H. (2021, January). Exploring the Relationship Between Employer Branding and Talent Management to Employee Retention: Literature Review. In INCEESS 2020: Proceedings of the 1st International

Conference on Economics Engineering and Social Science, InCEEES 2020, 17-18 July, Bekasi, Indonesia (p. 484). European Alliance for Innovation.

Ersoy, I., & Aksehirli, Z. (2015). Effects of perceptions of corporate social responsibility on employer attractiveness. *Research Journal of Business and Management*, 2(4), 507-518.

European Commission. 2001b. Employment and social policies: a framework for investing in quality. COM 2001, 366 final, Brussels.

European Commission. 2002. Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: a business contribution to sustainable development. COM 2002, 347 final. Brussels.

Freeman, R. E., & Dmytriiev, S. (2017). Corporate social responsibility and stakeholder theory: Learning from each other. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (1), 7-15.

Jang, S., & Ardichvili, A. (2020). Examining the link between corporate social responsibility and human resources: Implications for HRD research and practice. *Human Resource Development Review*, 19(2), 183-211

In Developing Insights on Branding in the B2B Context (pp. 73-93). Emerald Publishing Limited.

Karatas-Ozkan, M., Özgören, Ç., Yamak, S., Ibrahim, S., Tunalioglu, M. N., Pinnington, A., ... & Baruch, Y. Dual nature of the relationship between corporate social responsibility and human resource management: A blessing or a curse?. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*

Kim, J. S., Milliman, J., & Lucas, A. (2020). Effects of CSR on employee retention via identification and quality-of-work-life. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(3), 1163-1179.

Kim, S. O., Lee, B. S., & Lee, J. G. (2021). Effect of CSR activities on brand equity: Through the trust of a company's brand. *NVEO-NATURAL VOLATILES & ESSENTIAL OILS Journal| NVEO*, 10931-10940.

Kovačič, A. (2018). IMPLEMENTATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN CENTRAL EUROPE. *Management of Sustainable Development*, 10(2), 87-98.

Kwan, W., & Tuuk, E. (2012). Corporate social responsibility: Implications for human resources and talent engagement.

Lindholm, L. (2018). The use of corporate social responsibility in employer branding.

Mirvis, P. H. (2012). Corporate Social Responsibility. *The Encyclopedia of Human Resource Management: Short Entries*, 153-1

Nasir, N. E. M., Halim, N. A. A., Sallem, N. R. M., Jasni, N. S., & Aziz, N. F. (2015). Corporate social responsibility: An overview from Malaysia. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 4(10), 82-87.

Özcan, F., & Elçi, M. (2020). Employees' perception of CSR affecting employer brand, brand image, and corporate reputation. *Sage Open*, 10(4), 2158244020972372.

Paauwe, J., & Farndale, E. (2017). Strategy, HRM, and performance: A contextual

Suikkanen, E. (2010). How does employer branding increase employee retention?.

Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator. *Management Decision*.

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

Yalım, F., & Mızrak, K. C. (2017). A field study on the relationship between employer brand and employee satisfaction. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 92-103.