



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**

Διπλωματική Εργασία

Της Ευγενίας Πεπονίδου

**Θέμα: «Η επίδραση της διαχείρισης της διαφορετικότητας
και ο ρόλος της στην ενδυνάμωση της εταιρικής επωνυμίας»**



Επιβλέπουσα καθηγήτρια: κα Βασιλική Γρούγιου

Θεσσαλονίκη, Οκτώβριος 2022

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ από καρδιάς την επιβλέπουσα καθηγήτρια της διπλωματικής μου εργασίας κ Βασιλική Γρούγιου για την καθοδήγηση, τις καίριες παρατηρήσεις και την ουσιαστική βοήθειά της για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας.

Ευχαριστώ επίσης, θερμά την οικογένειά μου, η οποία υπήρξε από την πρώτη στιγμή ένθερμη υποστηρίκτρια της απόφασής μου να παρακολουθήσω το συγκεκριμένο μεταπτυχιακό πρόγραμμα.

Τέλος, ευχαριστώ όλους εκείνους του συμμετέχοντες, οι οποίοι αφιέρωσαν με ανιδιοτέλεια τον χρόνο τους και συμμετείχαν στην έρευνά μας απαντώντας στο διαδικτυακό μας ερωτηματολόγιο.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της έρευνάς μας είναι να μελετήσει τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι μιας εταιρίας τη θεωρούν ελκυστική, καθώς και τον βαθμό πρόθεσης παραμονής τους σ' αυτήν. Επίσης, επιδιώκεται να εξεταστεί η επίδραση του δημογραφικού και επαγγελματικού προφίλ στις απόψεις των εργαζομένων. Για να διερευνήσουμε, λοιπόν, τον σκοπό μας, πραγματοποιήσαμε μια έρευνα επισκόπησης. Η μελέτη μας διαρθρώνεται σε δύο μέρη, τη θεωρητική και την εμπειρική προσέγγιση. Ειδικότερα, στη θεωρητική προσέγγιση, η οποία απαρτίζεται από τέσσερα κεφάλαια, πραγματοποιείται μία βιβλιογραφική ανασκόπηση για την έννοια της διαφορετικότητας (Κεφάλαιο 1), για την έννοια της εταιρίας και τη λειτουργία της (Κεφάλαιο 2), για την εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση (Κεφάλαιο 3), καθώς και για την έννοια του «Employer Branding» και τον βαθμό που η εφαρμογή του από μία εταιρία επηρεάζει τόσο τους εργαζόμενους όσο και των κύκλο εργασιών της επιχείρησης. Στο δεύτερο τμήμα της εργασίας μας παρουσιάζεται η έρευνα που πραγματοποιήσαμε κατά την περίοδο Φεβρουαρίου-Μαρτίου 2022 σε ευκαιριακό δείγμα χρηστών των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (N=163). Η ανάλυση των δεδομένων μας είναι περιγραφική στατιστική με χρήση και παραγοντικής ανάλυσης, ενώ και για την εξαγωγή των δεδομένων μας χρησιμοποιήσαμε το στατιστικό πακέτο IBM SPSS Statistics 27. Τα αποτελέσματα της έρευνάς έδειξαν να συγκλίνουν σε αρκετά σημεία με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, δείχνοντας ότι η εφαρμογή του Employer Branding από μία εταιρία συμβάλλει στη δημιουργία αισθήματος ικανοποίησης και ασφάλειας στους εργαζομένους της.

Λέξεις-κλειδιά: διαφορετικότητα, εταιρία, ανθρώπινο δυναμικό, αξιολόγηση, Επωνυμία Εργοδότη (Employer Branding)

ABSTRACT

The purpose of our research is to study the degree to which company employees consider the company attractive, as well as the degree of their intention to stay in it. Also, it is sought to examine the effect of the demographic and professional profile on the employees' views. So, to explore our purpose, we conducted an overview survey. Our study is structured in two parts, the theoretical and the empirical approach. In particular, in the theoretical approach, which consists of four chapters, a literature review is carried out on the concept of diversity (Chapter 1), the concept of the company and its operation (Chapter 2), job satisfaction and performance (Chapter 3), as well as about the concept of "Employer Branding" and the degree to which its application by a company affects both the employees and the turnover of the business. The second part of our paper presents the research we carried out in February-March 2022 on a random sample of social media users (N=163). Our data analysis is descriptive statistics using both descriptive and factor analysis, and we used the statistical package IBM SPSS Statistics 27 for data extraction. The research results converge in several points with the existing literature, showing that the application of Employer Branding by a company contributes to creating a feeling of satisfaction and security in its employees.

Keywords: diversity, company, human resources, evaluation, Employer Branding

Πίνακας περιεχομένων

Ευχαριστίες.....	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	3
ABSTRACT.....	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	11
1.1 Ορισμός της διαφορετικότητας	11
1.2 Οφέλη της διαφορετικότητας ατόμων μέσα σε μία εταιρία.....	11
2. Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΙΑΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ	14
2.1 Θεωρία των Πόρων (RBV Recourse Based View)	14
2.2 Παράγοντες ανάπτυξης του HRM μέσα σε μία εταιρία.....	17
2.3 Μέθοδοι προσέλκυσης και διατήρησης των εργαζόμενων	18
3. ΤΟ EMPLOYER BRANDING ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	20
3.1. Ορισμός του Employer Branding	20
3.2 Ο ρόλος της «εικόνας» της εταιρίας στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση.....	22
4. Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΠΩΝΥΜΙΑΣ ΕΡΓΟΔΟΤΗ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	24
4.1. Το Employer Branding ως στρατηγικό εργαλείο στις επιχειρήσεις	24
4.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την ελκυστικότητα σε πιθανές προσλήψεις	27
4.3 Τα οφέλη του Employer branding για την εταιρία.....	30
5. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΔΟΤΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ 32	
5.1 Η ηλικία του εργαζομένου και η πρόθεση παραμονής του στον οργανισμό	32
5.2 Η ηλικία του εργαζομένου σε σχέση με τις αντιλήψεις του για την ελκυστικότητα του οργανισμού	33
5.3 Το φύλο του εργαζομένου και η αντιλήψεις του σε σχέση με την ελκυστικότητα του οργανισμού.....	34
5.4 Η επίδραση του φύλου του εργαζομένου σε σχέση με την πρόθεση παραμονής του στον οργανισμό.....	36
5.5 Το εννοιολογικό μοντέλο της παρούσας έρευνας.....	38
6. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	40
7. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	41
8. ΣΥΖΗΤΗΣΗ- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	54
9. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ -ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ	56
9.1 Περιορισμοί της έρευνάς μας.....	56
9.2 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.....	57
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	58

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΤΩΝ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	41
ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	46
ΠΙΝΑΚΑΣ 3: ΠΑΡΑΜΟΝΗ	47
ΠΙΝΑΚΑΣ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ	48
ΠΙΝΑΚΑΣ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΛΕΓΧΩΝ PAIRED SAMPLES T-TEST ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ	49
ΠΙΝΑΚΑΣ 6: ΈΛΕΓΧΟΙ INDEPENDENT SAMPLES T-TEST ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΦΥΛΟ	50
ΠΙΝΑΚΑΣ 7: ΈΛΕΓΧΟΙ ONE-WAY ANOVA ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΗΛΙΚΙΑ	50
ΠΙΝΑΚΑΣ 8: ΈΛΕΓΧΟΙ ONE-WAY ANOVA ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	51
ΠΙΝΑΚΑΣ 9: ΈΛΕΓΧΟΙ ONE-WAY ANOVA ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	52
ΠΙΝΑΚΑΣ 10: ΈΛΕΓΧΟΙ ONE-WAY ANOVA ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	52
ΠΙΝΑΚΑΣ 11: ΈΛΕΓΧΟΙ ONE-WAY ANOVA ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	53
ΠΙΝΑΚΑΣ 12: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	53

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

ΓΡΑΦΗΜΑ 1: ΦΥΛΟ.....	42
ΓΡΑΦΗΜΑ 2: ΗΛΙΚΙΑ.....	43
ΓΡΑΦΗΜΑ 3: ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	44
ΓΡΑΦΗΜΑ 4: ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ.....	44
ΓΡΑΦΗΜΑ 5: ΧΡΟΝΟΣ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΤΑΙΡΙΑ.....	45
ΓΡΑΦΗΜΑ 6: ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	45
ΓΡΑΦΗΜΑ 7: ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	47
ΓΡΑΦΗΜΑ 8: ΠΑΡΑΜΟΝΗ.....	48
ΓΡΑΦΗΜΑ 9: ERROR BARS ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ.....	49

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κάθε οργανισμός που δραστηριοποιείται σε ανταγωνιστική αγορά αξιολογείται σε πολλούς τομείς (Priyadarshi, 2011). Δεν αξιολογούνται μόνο τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρει η εταιρεία, αλλά όλο και περισσότερο, και η εικόνα της ως εργοδότη (employer branding) (Miao et al., 2014; Priyadarshi, 2011). Εάν η εικόνα της εταιρείας έχει υψηλή βαθμολογία στην αγορά, τότε θεωρείται ως ένα ελκυστικό μέρος για εργασία και γίνεται εργοδότης της επιλογής (Miao et al., 2014). Ο οργανισμός που θεωρείτε εργοδότης επιλογής μπορεί να προσελκύει τους ταλαντούχους υπαλλήλους.

Παρά τη σημασία του Employer Branding για την ανάπτυξη του κύκλου εργασιών μιας επιχείρησης από τη μελέτη της υπάρχουσας βιβλιογραφίας προκύπτουν ορισμένα κενά, σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν τον βαθμό ελκυστικότητας μιας επιχείρησης από την πλευρά των εργαζομένων. Για παράδειγμα, η ηλικία και το φύλο των εργαζομένων σε συνδυασμό με την αντιμετώπιση αυτών των στοιχείων από το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει την ελκυστικότητα της εταιρείας και την πρόθεση παραμονής τους σ' αυτήν. Κάποιες από τις παραπάνω εικασίες έχουν διατυπώσει και στις συζητήσεις των ερευνών τους και άλλοι μελετητές (Chhabra & Sharma, 2014) χωρίς ωστόσο να μπορεί να ειπωθεί ότι έχουν μελετηθεί εκτενώς οι παράγοντες που καθιστούν ελκυστική μια εταιρία, πόσο μάλλον σε ό,τι αφορά τα ελληνικά δεδομένα και την εγχώρια αγορά εργασίας.

Γι' αυτούς τους λόγους επιλέχθηκε ως αντικείμενο μελέτης της παρούσας εργασίας το Employer Branding και συγκεκριμένα, ο βαθμός που η εφαρμογή του Employer Branding μέσα σε μία εταιρία συνδέεται με την ελκυστικότητα της επιχείρησης και της διάθεσης παραμονής των εργαζομένων σ' αυτή. Σκοπός μας, λοιπόν, είναι να μελετηθεί ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι θεωρούν ελκυστική την εταιρεία στην οποία εργάζονται, καθώς και τον βαθμό πρόθεσης παραμονής τους σ' αυτήν. Επίσης, επιδιώκεται να εξεταστεί η επίδραση του δημογραφικού και επαγγελματικού προφίλ στις απόψεις των εργαζομένων.

Προκειμένου να διερευνήσουμε τον σκοπό μας της εργασίας μας κατασκευάσαμε τέσσερις υποθέσεις, οι οποίες θα μας βοηθήσουν να προσεγγίσουμε και εν τέλει να κατανοήσουμε τον σκοπό μας. Αυτές είναι:

ΥΠ. 1 Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ ηλικίας του εργαζομένου και της παραμονής του στον οργανισμό;

ΥΠ. 2 Οι αντιλήψεις των εργαζομένων και των δυνητικών εργαζομένων για το πόσο ελκυστικός θεωρείται ένας οργανισμός μπορούν να ποικίλουν ανάλογα με την ηλικία;

ΥΠ. 3 Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του φύλου των δυνητικών και υπαρχόντων εργαζομένων και των πολιτικών της προσέλκυσης της φυλετικής διαφορετικότητας που εφαρμόζονται από τον οργανισμό;

ΥΠ. 4 Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των πολιτικών της φυλετικής διαφορετικότητας του εργαζομένου που εφαρμόζονται από την εταιρία και της παραμονής του στον οργανισμό;

Η απάντηση στις ανωτέρω ερευνητικές υποθέσεις δόθηκε μέσω της συμπλήρωσης ενός ερωτηματολογίου, το οποίο και βρισκόταν αναρτημένο στο Google Forms για δύο μήνες και απαντήθηκε από εργαζόμενους ελληνικών επιχειρήσεων.

Η διπλωματική μας απαρτίζεται από εννιά κεφάλαια, η διάρθρωση και ανάλυση των οποίων εξυπηρετεί τον κεντρικό μας σκοπό. Στο θεωρητικό μέρος της εργασίας (Κεφάλαια 1-5) πραγματοποιείται μία βιβλιογραφική ανασκόπηση σημαντικών υπό εξέταση όρων, όπως το Employer Branding, η θεωρία των ανθρώπινων πόρων, η έννοια της διαφορετικότητας. Ειδικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο συζητάμε για την έννοια της διαφορετικότητας και τα οφέλη ύπαρξής της μέσα σε μία επιχείρηση. Στο δεύτερο κεφάλαιο μελετάμε τους παράγοντες που οδηγούν μία εταιρία σε ανάπτυξη, αλλά και σε προσέλκυση και διατήρηση των εργαζομένων. Στο τρίτο κεφάλαιο ορίζουμε το Employer Branding, παρουσιάζουμε τους παράγοντες την απόδοση των εργαζομένων και σκιαγραφούμε και αναλύουμε τη σπουδαιότητα της «εικόνας» μέσα σε μία επιχείρηση. Στο τέταρτο κεφάλαιο, ολοκληρώνεται η θεωρητική τεκμηρίωση του ρόλου του Employer Branding μέσα σε μία επιχείρηση, αφού παρουσιάζεται ως στρατηγικό εργαλείο για τις επιχειρήσεις, ενώ παράλληλα βλέπουμε τους παράγοντες που επηρεάζουν την ελκυστικότητα σε πιθανές προσλήψεις, αλλά και τα οφέλη της εφαρμογής του μέσα σε μία επιχείρηση. Στο πέμπτο κεφάλαιο συνεχίζεται η θεωρητική τεκμηρίωση με την παρουσίαση του μοντέλου που προτείνεται στην παρούσα εργασία αλλά και την ανάλυση των υποθέσεων που το συνοδεύουν. Στη συνέχεια τα κεφάλαια έξι ως εννιά καλύπτουν το ερευνητικό μας τμήμα και συγκεκριμένα, το έκτο και έβδομο

κεφάλαιο, όπου παρουσιάζεται αναλυτικά η μεθοδολογία της έρευνας μας και τα αποτελέσματα αυτής αντίστοιχα. Το όγδοο κεφάλαιο είναι αφιερωμένο στη συζήτηση και τα συμπεράσματά μας, ως απόσταγμα της έρευνας που πραγματοποιήσαμε. Η εργασία μας ολοκληρώνεται με το ένατο κεφάλαιο, όπου παρουσιάζονται οι περιορισμοί της έρευνάς μας, αλλά και οι προτάσεις μας για μελλοντική έρευνα καθώς και η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήσαμε.

1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

1.1 Ορισμός της διαφορετικότητας

Ο σαφής ορισμός της διαφορετικότητας είναι πολύ δύσκολος κι αυτό, γιατί η έννοια της διαφορετικότητας μπορεί να ειπωθεί ότι είναι και υποκειμενική (Patil & Taillie, 1982). Ειδικότερα, όπως επισημαίνουν οι Patil & Taillie (1982) είναι δύσκολο να ορίσουμε τη διαφορετικότητα, γιατί αυτό που μπορεί να νοηθεί ως διαφορετικό για έναν άνθρωπο, για κάποιον άλλο μπορεί να θεωρηθεί ως φυσιολογικό. Μάλιστα, καταλήγουν στη δυσκολία του εγχειρήματος της εννοιοδότησης της διαφορετικότητας και από το γεγονός ότι απουσιάζουν τα εργαλεία μέτρησής της, τα οποία με τη μελέτη τους προσπαθούν να τα εντοπίσουν (Patil & Taillie, 1982).

Πολύ νωρίτερα, βέβαια, και συγκεκριμένα, το 1949 ο Simpson είχε προσπαθήσει μέσω του άρθρου του (1949) να ορίσει τα εργαλεία μέτρηση της διαφορετικότητας. Σ' αυτό το εγχείρημα, παραθέτει ένα «χαρακτηριστικό» της διαφορετικότητας, έτσι όπως δίνεται από τους Zipf (1935) και Yule (1944) σύμφωνα με τον οποίο ο «δείκτης διαφορετικότητας» που ορίζεται από τους Fisher et al. (1942) είναι δύο μέτρα του βαθμού συγκέντρωσης ή ποικιλομορφίας που επιτυγχάνονται, όταν τα άτομα ενός πληθυσμού ταξινομούνται σε ομάδες. Και τα δύο ορίζονται ως στατιστικά στοιχεία που υπολογίζονται από δειγματοληπτικά δεδομένα και όχι με όρους πληθυσμιακών σταθερών. Ο δείκτης ποικιλότητας έχει χρησιμοποιηθεί μέχρι στιγμής κυρίως με τη λογαριθμική κατανομή. Ο Simpson (1949) επισημαίνει ότι δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί παντού ο συγκεκριμένος δείκτης διαφορετικότητας, αφού δεν δίνει πάντα τιμές που είναι ανεξάρτητες από το μέγεθος του δείγματος. Για παράδειγμα, διαπιστώνει ότι αδυνατεί να δώσει τιμές, όταν εφαρμόζεται σε έναν άπειρο πληθυσμό ατόμων ταξινομημένων σε έναν πεπερασμένο αριθμό ομάδων.

1.2 Οφέλη της διαφορετικότητας ατόμων μέσα σε μία εταιρία

Στη μελέτη των Jayne και Dyrboye (2004) εξετάζεται μέσω της εμπειρικής έρευνας και της βιβλιογραφικής ανασκόπησης η θεωρία σχετικά με τη σχέση μεταξύ της διαφορετικότητας του εργατικού δυναμικού και της οργανωτικής απόδοσης. Ειδικότερα, στη μελέτη τους οι Jayne και Dyrboye (2004) περιγράφουν πρακτικά

βήματα που μπορούν να λάβουν οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού για να διαχειριστούν με επιτυχία πρωτοβουλίες διαφορετικότητας και να ενισχύσουν τα θετικά αποτελέσματα.

Οι οργανισμοί αφιερώνουν πόρους σε πρωτοβουλίες ποικιλομορφίας, επειδή πιστεύουν ότι η διαφορετικότητα είναι επιχειρηματική επιτακτική ανάγκη. Ειδικότερα, οι δημογραφικές αλλαγές στην αγορά εργασίας των ΗΠΑ και η προβλεπόμενη ταχεία ανάπτυξη του μειονοτικού εργατικού δυναμικού τα επόμενα 10 χρόνια (Bureau of Labor Statistics, 2004) επηρεάζουν τους οργανισμούς σε διάφορα μέτωπα. Ο Konrad (2003) έχει δηλώσει τρία κύρια επιχειρήματα στην επιχειρηματική υπόθεση για τη διαφορετικότητα. Πρώτον, ο ανταγωνισμός για τα καλύτερα talέντα απαιτεί από τους οργανισμούς να προσεγγίσουν και να αγκαλιάσουν μια ολοένα και πιο διαφορετική ομάδα εργασίας. Δεύτερον, μια παγκόσμια οικονομία απαιτεί οι οργανισμοί να διαθέτουν ποικίλο εργατικό δυναμικό, ώστε να μπορούν να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά μια ολοένα και πιο ποικίλη πελατειακή βάση. Έτσι, ένα ποικιλόμορφο εργατικό δυναμικό μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένο μερίδιο αγοράς, λαμβάνοντας υπόψη ότι η έλλειψη διαφορετικότητας στο εργατικό δυναμικό μπορεί να οδηγήσει σε συρρίκνωση του μεριδίου αγοράς. Ένα τρίτο επιχείρημα είναι ότι η δημογραφική ποικιλομορφία απελευθερώνει τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και τη βελτιωμένη επίλυση ομαδικών προβλημάτων, η οποία με τη σειρά της ενισχύει την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού. Οι ακαδημαϊκοί και οι σύμβουλοι που υποστήριζαν την διαφορετικότητα χρησιμοποίησαν την παραπάνω επιχειρηματολογία και μπόρεσαν να παρακινήσουν τις επιχειρήσεις να βρουν τρόπους να συμπεριλάβουν και να βελτιώσουν τη μεταχείριση των ομάδων που ιστορικά είχαν αποκλειστεί από τις καλύτερες οργανωσιακές θέσεις (Society for Human Resource Management, 1997).

Θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι σε μια πολυπολιτισμική κοινωνία, η προσπάθεια αύξησης της ποικιλομορφίας του εργατικού δυναμικού είναι απλώς το σωστό και ηθικό πράγμα που πρέπει να κάνουμε ως εταιρικοί πολίτες, ανεξάρτητα από τις οικονομικές επιπτώσεις (Jayne & Dipboye, 2004). Ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα στοιχεία που εκθέτει το περιοδικό Fortune από έρευνα που πραγματοποίησε το 2001 και την παραθέτει ο Hickman (2002) στην έρευνα του οποίου συμπεριλαμβάνονται εταιρείες που έχουν εντάξει στο κόλπους τους και μειονότητες.

Βέβαια, αξίζει να σημειωθεί στο σημείο αυτό ότι η ένταξη ως στρατηγική διαφορετικότητας διαφέρει από πολιτικές και προγράμματα, όπως οι ίσες ευκαιρίες απασχόλησης και η θετική δράση. Ειδικότερα, οι ίσες ευκαιρίες απασχόλησης διασφαλίζουν ότι οι αποφάσεις για την απασχόληση (π.χ. πρόσληψη, προαγωγή, αμοιβή) πραγματοποιούνται χωρίς να λαμβάνονται υπόψη νομικά προστατευόμενα χαρακτηριστικά όπως π.χ. η φυλή, το χρώμα, η θρησκεία, το φύλο ή η εθνική καταγωγή του εργαζομένου (Jayne & Dierboye, 2004). Και οι δύο επικεντρώνονται σε νομικά προστατευμένα χαρακτηριστικά, ενώ η διαφορετικότητα και η συμπερίληψη διευρύνουν το πεδίο εφαρμογής πέρα από τα νομικά προστατευόμενα χαρακτηριστικά, για να συμπεριλάβουν μια πολύ μεγαλύτερη και ευρεία ομάδα ατομικών διαφορών. Μία ανησυχία που εγείρεται είναι ότι η κίνηση προς την ένταξη οδήγησε ορισμένες εταιρείες να δίνουν άνευ τόπου έμφαση στα προγράμματα θετικής δράσης, τα οποία άνοιξαν τις εταιρικές πόρτες για τις μειονότητες στη δεκαετία του 1990 (Hansen, 2003).

Για τα οφέλη από την ένταξη της έννοιας της διαφορετικότητας στους κόλπους μιας επιχείρησης έχει αναφερθεί και η μελέτη του Richard (2000) η οποία υποστηρίζει ότι η ποικιλομορφία έχει θετικό αντίκτυπο στην απόδοση της εταιρείας. Ωστόσο η ίδια η μελέτη Richard (2000) स्पεύδει να αποσαφηνίσει ότι είναι σημαντικό να έχουμε κατά νου ότι αυτό το όφελος φαίνεται να προκύπτει μόνο σε ορισμένα πλαίσια. Ως εκ τούτου, όταν πλαισιώνεται η επιχειρησιακή υπόθεση για τη διαφορετικότητα, είναι σημαντικό να διατυπωθεί με σαφήνεια ο τρόπος οποίος η διαφορετικότητα υποστηρίζει την επιχειρηματική στρατηγική του οργανισμού. Όπως οι Kochan et al. (2003, σ. 18) αναφέρουν: «Η επιτυχία διευκολύνεται από μια προοπτική που θεωρεί ότι η διαφορετικότητα είναι μια ευκαιρία για όλους σε έναν οργανισμό να μάθουν ο ένας από τον άλλον πώς να ολοκληρώσουν καλύτερα το έργο τους και μια ευκαιρία που απαιτεί μια υποστηρικτική και συνεργατική οργανωτική κουλτούρα καθώς και την ηγεσία και τη διαδικασία της ομάδας».

2. Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΙΑΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

2.1 Θεωρία των Πόρων (RBV Recourse Based View)

Η ανταγωνιστικότητα του συγχρόνου επιχειρηματικού κόσμου και η διαρκής αναζήτηση πηγών που θα προσφέρουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις εταιρίες-επιχειρήσεις έχει οδηγήσει ακαδημαϊκούς και επαγγελματίες να αντιληφθούν τις δυνατότητες της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (HRM) που οδηγεί στην επιχειρηματική επιτυχία (Melo & Machado, 2013). Ακολουθώντας τη Θεωρία των Πόρων (RBV Recourse Based View), οι Barney et al. (2001) υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί θα πρέπει να ψάξουν μέσα στην εταιρία για να βρουν τις πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αξιοποιώντας τους πόρους τους, ειδικά το ανθρώπινο δυναμικό για την επίτευξη σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και θα συμβάλει στην απόδοση ολόκληρου του οργανισμού. Αντίστοιχη άποψη φαίνεται να υιοθετούν και οι Barney (1986a), Wernerfelt (1984), Rumelt (1984) και Dierickx & Cool (1989) στις μελέτες των οποίων σημειώνεται η αύξηση των εσόδων των εταιριών, αλλά και η επίτευξη ορθής εσωτερικής πολιτικής της επιχείρησης μέσω της εφαρμογής της Θεωρίας των Πόρων.

Η αποτελεσματική εφαρμογή των πρακτικών των Ανθρώπινων Πόρων (HRM practices) που περιλαμβάνουν βασικές διαδικασίες από τη στρατολόγηση, τη στελέχωση, την αξιολόγηση, την επιβράβευση και τη διατήρηση μέχρι τη συνταξιοδότηση εργαζομένων, όπως και παροχές υγείας και ασφάλειας αποτελούν μονόδρομο στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον (Huselid, 1995; Lee et al., 2010; Pfeffer, 1998). Αυτές οι πρακτικές είναι πολύ σημαντικές για όλους τους τύπους οργανισμών, όπως διαπιστώνουν οι Wright and Boswell (2002), καθώς βελτιώνουν την ομαδική απόδοση και ταυτόχρονα, ενισχύουν την ευελιξία των επιχειρήσεων με την εφαρμογή κατάλληλων συστημάτων εκπαίδευσης, αξιολόγησης και επιβράβευσης.

Ως διαχείριση των πρακτικών των Ανθρώπινων πόρων (HRM practices) μπορεί να οριστεί το σύνολο των οργανωσιακών δραστηριοτήτων που έχει ως στόχο την οργάνωση του ανθρώπινου κεφαλαίου έτσι ώστε να διασφαλίζεται η επίτευξη των

οργανωσιακών στόχων σύμφωνα με τους Wright and Boswell (2002). Η υιοθέτηση κάποιων δεσμών των πρακτικών του HRM από μία επιχείρηση-εταιρία της παρέχει τη δυνατότητα βελτίωσής της σ' όλους τους τομείς, καθώς, όπως υποστηρίζουν οι μελέτες των Bartlett (2001), Meyer and Allen (1991) η εφαρμογή των πρακτικών των HRM επηρεάζουν τις στάσεις, τις αντιλήψεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων με θετικό πρόσημο, οδηγώντας τους σε αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Επίσης, η μελέτη του Bartlett (2001) διαπιστώνει ότι οι εφαρμογή των πρακτικών του HRM προωθούν στην εταιρία την εμφάνιση σημαντικών οργανωσιακών παραγόντων, όπως τη δέσμευση, η οποία με τη σειρά της πυροδοτεί τον παράγοντα της πρόθεσης παραμονής, την ικανοποίηση, την καλή οργανωσιακή συμπεριφορά (OCB) (αλλά και στην συνολική αποτελεσματικότητα και απόδοση ολόκληρου του οργανισμού-εταιρίας όπως υποστηρίζουν και οι μελέτες των Brown et al. (2008), Delery & Gupta (2016), Mallick et al. (2014) και Messersmith et al. (2011).

Η μελέτη των Melo και Machado (2013) εστιάζει στη σημασία του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Ειδικότερα, αναφέρει ως ζωτικό μέρος ενός οργανισμού, το ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο χρειάζεται μηχανισμούς, διαδικασίες και πρακτικές, προκειμένου αυτό να καταστεί πιο παραγωγικό, κινητοποιημένο και αφοσιωμένο (Melo & Machado, 2013). Χρειάζονται λοιπόν, πολιτικές και πρακτικές της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (HRM) προκειμένου να μετατραπεί το ανθρώπινο δυναμικό σε στρατηγικό πόρο ευθυγραμμισμένο με τις στρατηγικές του οργανισμού, ενός δηλαδή στρατηγικού HRM, μια στρατηγική ενσωμάτωσης/ενοποίησης με τις οργανωσιακές πολιτικές (Legge, 1995). Η έννοια, λοιπόν, της στρατηγικής διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων, υπογραμμίζει την αναπτυσσόμενη και δυναμική φύση της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού (HR), τη δυναμική σημασία της για την επιτυχία των οργανισμών και τη δυνατότητα αλλαγής στη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού από αντιδραστική, κανονιστική και διοικητική σε προληπτική, περιγραφική και εκτελεστική (Boxall, 1995).

Η σημασία των αμοιβαίων σχέσεων (ενοποίησης) μεταξύ της επιχειρηματικής στρατηγικής και του HRM αναγνωρίζεται τώρα όλο και περισσότερο. Οι ερευνητές του HRM (Lengnick-Halland Lengnick-Hall, 1988; Martell and Carroll, 1995; Schuler, 1992), έχουν εντοπίσει τους ακόλουθους λόγους της αναγνώρισης αυτής της ενοποίησης: (α) διασφαλίζει ότι όλοι οι πόροι (ανθρώπινοι, τεχνικοί και οικονομικοί)

λαμβάνονται δεόντως υπόψη για τον καθορισμό στόχων και την αξιολόγηση των δυνατοτήτων υλοποίησης· (β) παρέχει ένα ευρύτερο φάσμα λύσεων για την επίλυση πολύπλοκων οργανωτικών προβλημάτων· και (γ) η υλοποίηση των στρατηγικών εναρμονίζεται με τις προτιμήσεις του Ανθρώπινου Δυναμικού, αναγνωρίζοντας τους Ανθρώπινους Πόρους ως ζωτικής σημασίας πηγή οργανωτικής ικανότητας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι Hendry and Pettigrew (1990, 1992) στις έρευνες τους σε μεγάλες επιχειρήσεις στο Ηνωμένο Βασίλειο, αναλύουν ορισμένες διαδικασίες που καθιστούν το HRM ως ένα διαφορετικό στυλ διαχείρισης προσωπικού. Υποστηρίζουν ότι το ανθρώπινο δυναμικό πέρα από τις αξίες της συναίνεσης και αμοιβαιότητας χαρακτηρίζεται από την συνέπεια στις αποφάσεις για την απασχόληση (Hendry & Pettigrew, 1990). Αυτό σημαίνει ότι το αποτελεσματικό HRM θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από τα κριτήρια της συνοχής και της καταλληλότητας που φανερώνουν, αν οι διαδικασίες και πρακτικές της απασχόλησης είναι εσωτερικά συνεπείς μεταξύ τους και ευθυγραμμίζονται με την επιχειρηματική στρατηγική (Fombrun, et al., 1984). Οι ίδιοι οι Hendry and Pettigrew (1992) προχωρώντας την έρευνα τους, στην έννοια της «ευθυγράμμισης» και «ενοποίησης» που σημειώσαμε παραπάνω, εστιάζουν σε δύο χαρακτηριστικά που πρέπει να είναι κατανοητά για τη χάραξη της στρατηγικής των οργανισμών.

Ειδικότερα, το πρώτο χαρακτηριστικό που επισημαίνουν οι Hendry and Pettigrew (1992) για τη χάραξη της στρατηγικής των οργανισμών αναφέρεται σε μια εξελιγμένη και σε βάθος αντίληψη και κατανόηση του τι σημαίνει στρατηγική και επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και το δεύτερο στη διαφοροποίηση του HRM από την διοίκηση προσωπικού και διαχείριση των εργασιακών σχέσεων, από τις απαιτήσεις του σύγχρονου επιχειρησιακού περιβάλλοντος για πολιτικές και πρακτικές που αντιμετωπίζουν προληπτικά τις συνθήκες συνεχούς αλλαγής. Κοινή βάση των δύο χαρακτηριστικών η συνεχής ανάπτυξη των ανθρώπων. Κρίνεται σημαντική για την συμβολή του HRM στην ανάπτυξη των οργανισμών η ανάλυση των δύο αυτών χαρακτηριστικών. Το πρώτο αναφέρεται στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, στόχος όλων των οργανισμών, και η επιτυχία της στρατηγικής που θα εφαρμοστεί, εξαρτάται από την ενσωμάτωση μιας ποικιλίας δραστηριοτήτων, βοηθώντας τους εργαζομένους να αποδώσουν τα μέγιστα, συνδέοντας τις επιχειρησιακές με τις στρατηγικές δραστηριότητες (Wissema et al., 1981; Kanter, 1984; Pettigrew and

Whipp, 1991). Για να δημιουργηθούν οι συνθήκες που θα βοηθήσουν τους εργαζομένους στην βελτίωση της απόδοσης τους απαιτεί την υιοθέτηση του HRM ως ολιστικής προσέγγισης στη διαχείριση των ανθρώπων. Το δεύτερο χαρακτηριστικό αφορά την προληπτικότητα και ενεργητικότητα του HRM. Πιο συγκεκριμένα, η διαχείριση προσωπικού (και ειδικότερα, η διαχείριση εργασιακών σχέσεων) είχε στο παρελθόν ως κύριο στόχο της τη διατήρηση της οργανωτικής σταθερότητας (Kochan et al. 1984). Οι τεχνολογικές αλλαγές, σε συνδυασμό με την ανάγκη για ταχεία και συνεχή αλλαγή στις απαιτήσεις των αγορών, απαιτούν τη συνεχιζόμενη προσαρμογή των συστημάτων προσωπικού στις νέες οργανωτικές ανάγκες, καθώς και στις διαδικασίες που ενσωματώνουν την αλλαγή στρατηγικής-δομής-κουλτούρας που το HRM μπορεί να διαχειριστεί αποτελεσματικά (Hendry and Pettigrew, 1992).

2.2 Παράγοντες ανάπτυξης του HRM μέσα σε μία εταιρία

Οι ταχείς ρυθμοί της ανάπτυξης της παγκόσμιας οικονομίας επιβάλλουν την διερεύνηση των παραγόντων που λειτουργούν στο τομέα του HRM και διαμορφώνουν τις πολιτικές και πρακτικές HRM που εφαρμόζονται στους οργανισμούς σε όλο τον κόσμο. Οι πληροφορίες αυτές είναι σημαντικές στην προετοιμασία και εκπαίδευση του προσωπικού σε οργανισμούς που δραστηριοποιούνται τόσο σε εθνικό επίπεδο, αλλά και σε διεθνές. Οι Brewster (1995) και Hofstede (1993), διαχωρίζουν τους παράγοντες που διαμορφώνουν τις πολιτικές και πρακτικές του HRM σε δύο κατηγορίες, σε αυτούς που είναι συνδεδεμένοι με την κουλτούρα του οργανισμού και σε αυτούς που είναι ανεξάρτητοι. Έρευνες που έχουν διερευνήσει παραδοσιακά ενδεχόμενες μεταβλητές όπως το μέγεθος, την ηλικία, το στάδιο του κύκλου ζωής και τη φύση του οργανισμού, έχουν δείξει ότι έχουν άμεση επίδραση στις πολιτικές του HRM (Budhwar & Budhwar 2000). Μία άλλη κατηγορία παραγόντων που δεν αφορούν άμεσα τον εκάστοτε οργανισμό, όπως η εθνική κουλτούρα, οι νομοθετικοί και θεσμικοί παράγοντες και ο ρόλος και οι ικανότητες των παραγόντων ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται ότι επηρεάζουν τις πρακτικές του HRM, με τρόπο όμως μη μετρήσιμο και απτό (Hiltrop et al., 1995; Sparrow, 1995). Η έρευνα επίσης, των Mayne et al. (1996) έδειξε ότι οι παραπάνω παράγοντες, άμεσα σχετιζόμενοι και μη με τον οργανισμό, επηρεάζουν τις πολιτικές της πρόσληψης, της εκπαίδευσης, της αποζημίωσης, της επικοινωνίας, πολιτικές των ανθρωπίνων πόρων.

Σημαντική είναι η περαιτέρω ανάλυση κάποιων πρακτικών του HRM που βελτιώνουν την απόδοση του οργανισμού. Η ομαδική εργασία που είναι η συμμετοχή των εργαζομένων για την επίτευξη του στόχου της επιχείρησης, βρέθηκε να σχετίζεται θετικά με την επιχειρηματική απόδοση (Abdullah et al., 2009). Η ομαδική εργασία μπορεί να συμβάλει στη μείωση των συγκρούσεων, αλλά και την ενίσχυση της ικανοποίησης των εργαζομένων όπως διαπιστώνει η μελέτη των Koulikoff Souviron and Harrison (2010). Επιπλέον, η ομαδική εργασία θεωρείται αποτελεσματικός τρόπος για μείωση της ιεραρχίας του οργανισμού και αύξηση της συμμετοχής των εργαζομένων σύμφωνα με τους Sofijanona και Zabijakin-Chatleska (2013).

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη είναι ίσως η πιο κρίσιμη πρακτική του HRM που μπορεί να βελτιώσει την απόδοση της επιχείρησης, γιατί μπορεί να εμπλουτίσει τις δεξιότητες και τις ικανότητες των σημερινών εργαζομένων (Delaney & Huselid, 1996). Επιπλέον, δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να κατανοήσουν με απλά λόγια πως να κάνουν τα «σωστά πράγματα» για να επιτύχουν τους στόχους τους (Barzegar & Farjad, 2011).

2.3 Μέθοδοι προσέλευσης και διατήρησης των εργαζόμενων

Το σύστημα ανταμοιβών είναι ένα εργαλείο του HRM για την παρακίνηση και διατήρηση των ανθρώπων σε έναν οργανισμό (Kitchot, et al., 2020). Οι Abdullah et al. (2009) υποστηρίζουν ότι η ανταμοιβή, ως κίνητρο για τον εργαζόμενο, μπορεί να βελτιώσει την απόδοση της εταιρείας. Η ανταμοιβή είναι κίνητρο κινητοποίησης των εργαζομένων (Ferguson και Real, 2010) ιδιαίτερα, όταν συνδέονται με τους στόχους του οργανισμού. Το σύστημα ανταμοιβών είναι ένας λειτουργικός στόχος που ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να ικανοποιήσουν τους στόχους του οργανισμού. Το σύστημα αξιολόγησης παρότι σχετίζεται με το σύστημα ανταμοιβών βοηθά επίσης μια επιχείρηση να αναπτύξει τα κατάλληλα προγράμματα κατάρτισης για την ενίσχυση των ικανοτήτων των εργαζομένων (Kitchot et al., 2020). Η αξιολόγηση της απόδοσης θα πρέπει να αντικατοπτρίζει την απόδοση χρησιμοποιώντας ως σταθερό στόχο τον στόχο του οργανισμού. Με άλλα λόγια, ως σύστημα αξιολόγησης νοείται μια προσέγγιση που ασχολείται περισσότερο με ζητήματα κινήτρων και ανάπτυξης των εργαζομένων που πρέπει να είναι σύμφωνη με την κουλτούρα και τις αρχές που καθοδηγούν τη

συμπεριφορά του οργανισμού (Soltani et al., 2004). Αναφέροντας κάποια από τα κριτήρια που πρέπει να πληρούν τα συστήματα αξιολόγησης, για να εκπληρώνουν τον στόχο τους που είναι η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, είναι η δυνατότητα παρατήρησης, δυνατότητα μέτρησης, σχέση εργασίας, σημασία για την επιτυχία της εργασίας, δυνατότητα ελέγχου, και πρακτικότητα οργανισμού (Soltani et al., 2004).

3. TO EMPLOYER BRANDING ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

3.1. Ορισμός του Employer Branding

Το Employer Branding (EB) είναι μια δραστηριότητα, όπου οι αρχές του μάρκετινγκ, ιδίως η «επιστήμη της επωνυμίας», εφαρμόζονται σε δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με υφιστάμενους και δυνητικούς υπαλλήλους. Ενώ η επωνυμία προϊόντων εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο ένα προϊόν αντιπροσωπεύεται στους πελάτες και η εταιρική επωνυμία εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός εκπροσωπείται σε ένα ευρύ φάσμα εξωτερικών ακροατηρίων, το branding των εργοδοτών θεωρεί τους τρέχοντες και τους δυνητικούς εργαζόμενους ως στόχους επωνυμίας. Προκειμένου να διευκρινίσουμε τι είναι το employer branding, μπορούμε να βασιστούμε σε μια σειρά από συγκεκριμένους ορισμούς, πολλοί από τους οποίους τονίζουν διαφορετικά χαρακτηριστικά. Πριν τα εξετάσουμε με τη σειρά τους, αξίζει να αναλογιστούμε έναν ορισμό της ίδιας της έννοιας της επωνυμίας (που δεν συνδέεται συγκεκριμένα με οποιαδήποτε αναφορά απασχόλησης ή ανθρώπινου δυναμικού).

Ένας χρήσιμος ορισμός που περιγράφει την ιδέα μιας επωνυμίας είναι αυτός που παρουσιάζεται από τον Swystun (2007, σ. 14), ο οποίος υποστηρίζει ότι «ένα εμπορικό σήμα είναι ένα μείγμα χαρακτηριστικών, απτών και άυλων, που συμβολίζονται σε ένα εμπορικό σήμα, το οποίο εάν διαχειρίζεται σωστά, δημιουργεί αξία και επιρροή». Με την επωνυμία εργοδότη, αυτή η ιδέα εφαρμόζεται σε ένα περιβάλλον HR, όπου το επώνυμο προϊόν είναι μια μοναδική και ιδιαίτερη εμπειρία απασχόλησης. Είναι σημαντικό η εμπειρία απασχόλησης να είναι οργανωτική, και συγκεκριμένα, όπως υποστηρίζουν οι Backhaus και Tikoo (2004, σ. 502), η επωνυμία εργοδότη «υποδεικνύει διαφοροποίηση των χαρακτηριστικών μιας επιχείρησης ως εργοδότη από εκείνα των ανταγωνιστών της, η επωνυμία απασχόλησης υπογραμμίζει τις μοναδικές πτυχές των προσφορών απασχόλησης της επιχείρησης ή περιβάλλον». Όπως καταδεικνύει αυτός ο ορισμός, οι συγγραφείς αναφέρονται συχνά στην εργασιακή εμπειρία ως «προσφορά απασχόλησης», όπου ως «προσφορά απασχόλησης», δηλώνεται η εργασιακή εμπειρία, η οποία προσφέρεται ρητά στους υφιστάμενους και

δυνητικούς εργαζόμενους από οργανισμούς, καθώς ισχυρίζονται ότι παρέχουν μια συγκεκριμένη εμπειρία, ειδικά σε πιθανούς νεοσύλλεκτους.

Μια πτυχή της διαφοροποιημένης προσφοράς ενός οργανισμού είναι το πακέτο οικονομικών ή οικονομικών ανταμοιβών του, σύμφωνα με τους Ambler and Barrow (1996), το οποίο προφανώς θα ποικίλλει μεταξύ των οργανισμών. Εκτός από τις οικονομικές ή χρηματοοικονομικές ανταμοιβές, οι εταιρείες διαφέρουν και ως προς την παροχή εγγενών ανταμοιβών και τον βαθμό στον οποίο εκπληρώνονται οι κοινωνικο-συναισθηματικές ανάγκες. Συνεπώς, η εργασιακή εμπειρία, μπορεί να ειπωθεί ότι, αποτελείται από μια σύνθετη σειρά χαρακτηριστικών. Στον ορισμό τους οι Ambler και Barrow (1996, σ. 187), καταγράφουν ορισμένες από τις πολυπλοκότητες της προσφοράς απασχόλησης και υποστηρίζουν ότι μια επωνυμία εργοδότη αποτελείται από: «Το πακέτο των λειτουργικών, οικονομικών και ψυχολογικών οφελών που παρέχονται από την απασχόληση και ταυτίζονται με την εργοδοτική εταιρεία». Επιπλέον, ωστόσο, όπως υποστηρίζουν οι Thompson και Bunderson (2003), οι οργανισμοί θα διαφέρουν επίσης, ως προς τον βαθμό στον οποίο οι άυλες εμπειρίες παρέχονται και εκτιμώνται από τους υπαλλήλους. Για παράδειγμα, η εργασία για μια φιλανθρωπική οργάνωση μπορεί να παρέχει την εκπλήρωση ιδεολογικών ανησυχιών που μπορεί να έχουν οι άνθρωποι για το «κάνουν καλό».

Όπως αναφέρουν οι Martin και Beaumont (2003, σ. 15), η επωνυμία εργοδότη περιλαμβάνει τη διαχείριση της «εικόνας μιας εταιρείας όπως φαίνεται μέσα από τα μάτια των συνεργατών της και των πιθανών προσλήψεων». Όπως υποστηρίζουν ρητά οι Dell και Ainspan (2001, σ. 10) :«Η επωνυμία εργοδότη καθορίζει την ταυτότητα της επιχείρησης ως εργοδότη. Περιλαμβάνει τις αξίες, τα συστήματα, τις πολιτικές και τις συμπεριφορές της επιχείρησης προς τους στόχους της προσέλκυσης, παρακίνησης και διατήρησης των σημερινών και δυνητικών εργαζομένων της επιχείρησης». Καθώς ο οργανισμός χρειάζεται να διαφοροποιήσει την προσφορά εργασίας του από εκείνες που «απολαμβάνουν» οι εργαζόμενοι σε άλλους οργανισμούς, προτείνεται ότι η αποσαφήνιση μοναδικών πτυχών της ταυτότητας ή της εικόνας του οργανισμού μπορεί να βοηθήσει σε αυτό (Chhabra & Sharma 2014).

Μερικοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι ένα πρόγραμμα επωνυμίας εργοδότη είναι απαραίτητο να περιλαμβάνει την αποσαφήνιση αυτού που αναφέρεται ως «μοναδική πρόταση οργανωτικής αξίας» (Knox et al., 2000). Αυτό μερικές φορές αναφέρεται

απλώς ως «πρόταση αξίας» (Martin, 2008), ή «εργοδότης»/«πρόταση αξίας εργαζομένων» (Barrow and Mosley, 2005).

Αξίζει να σημειωθεί στο σημείο αυτό ότι παρόμοιος ορισμός με αυτόν των Martin και Beaumont (2003, σ. 15), που παρατέθηκε ανωτέρω είναι και αυτός του Lloyd (2002, σ. 12), όπου σύμφωνα με τον τελευταίο, η επωνυμία εργοδότη είναι «το άθροισμα των προσπαθειών μιας εταιρείας να επικοινωνήσει με το υπάρχον και μελλοντικό προσωπικό ότι είναι ένα επιθυμητό μέρος για εργασία». Συνοπτικά, μπορεί να ειπωθεί ότι οι καμπάνιες επωνυμίας εργοδότη τείνουν να περιλαμβάνουν την αποσαφήνιση και τη διαχείριση της υλικής και άυλης προσφοράς απασχόλησης ενός οργανισμού, ενώ τείνουν επίσης, να περιλαμβάνουν τη διαχείριση πτυχών της εικόνας και της ταυτότητας του οργανισμού και αυτές θα παρουσιάζονται μέσω εξελεγμένων εκστρατειών επικοινωνίας (Chhabra & Sharma 2014).

3.2 Ο ρόλος της «εικόνας» της εταιρίας στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια έννοια που έχει συνδεθεί άμεσα με διάφορα οργανωτικά αποτελέσματα, όπως την πρόθεση παραμονής των εργαζομένων, την κινητοποίηση, την δέσμευση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων (Winterton, 2004; Lok & Crawford, 2001; Wright & Davis, 2003). Η σχέση του EB με την εργασιακή ικανοποίηση αφορά την προέκταση της σχέσης ικανοποίησης που δημιουργείται μεταξύ της επωνυμίας ενός προϊόντος και των καταναλωτών-πελατών στην ικανοποίηση που προσφέρει το EB στους εργαζόμενους. Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι μπορούν να θεωρηθούν ως πελάτες από τον οργανισμό (Parasuraman et al., 1991). Οι Backhaus και Tikoo (2004) και ο Gaddam (2008) υποστηρίζουν ότι το EB ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση δημιουργώντας μια ισχυρή οργανωτική κουλτούρα, η οποία με την σειρά της ενισχύει τα επίπεδα της ικανοποίησης των εργαζομένων. Οι οργανισμοί όλο και περισσότερο αντιλαμβάνονται την προσφορά των στρατηγικών ενός ισχυρού EB στην προσπάθειά τους να είναι ανταγωνιστικοί και να αποκτήσουν, αλλά και να διατηρήσουν ταλαντούχο εργατικό δυναμικό (Tanwar and Prasad, 2016). Για τον σκοπό αυτό θα πρέπει να εστιάσουν στη εργασιακή ικανοποίηση βελτιώνοντας τη συνολική εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων

(Bergstrom and Anderson, 2001) και ταυτόχρονα, να διατηρήσουν τους εργαζόμενους για περισσότερο χρόνο.

Η εργασιακή ικανοποίηση θεωρείται αποτέλεσμα του ΕΒ από την άμεση της συσχέτιση με της με τη διατήρηση των εργαζομένων στον οργανισμό σύμφωνα με τους Tanwar and Prasad (2016). Θα πρέπει, επίσης, να σημειωθεί ότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι όχι μόνο παραμένουν στον οργανισμό, αλλά και μοιράζονται αυτή την αντίληψη σε όλα τα επαγγελματικά και προσωπικά δίκτυα ενισχύοντας ακόμη περισσότερο την εικόνα του οργανισμού Tanwar and Prasad (2016). Η έρευνα αποδεικνύει τη σχέση του ΕΒ και της εργασιακής ικανοποίησης. Ο Gaddam (2008) υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι ένα από τα αποτελέσματα της επωνυμίας εργοδότη, η οποία με τη σειρά της βοηθά στη δημιουργία της δέσμευσης των εργαζομένων, την ικανοποίηση των πελατών και τέλος, στην απόδοση ολοκλήρου του οργανισμού. Ο Priyadarshi (2011) στην έρευνα του εξέτασε την επίδραση της εικόνας ΕΒ στην ικανοποίηση από την εργασία, στη συναισθηματική δέσμευση και στην πρόθεση παραμονής των εργαζομένων. Ο Priyadarshi (2011) χρησιμοποίησε την μέθοδο που αναπτύχθηκε από τους Knox και Freeman (2006) και διαπίστωσε ότι οι διαστάσεις της εικόνας του ΕΒ που αφορούσαν την οργανωτική φήμη και ευελιξία σχετίζονταν άμεσα με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Δύο χρόνια αργότερα, οι Lelono και Martdianty (2013) χρησιμοποίησαν το εργαλείο των Berthon et al. (2005) για να ερευνήσουν τον αντίκτυπο του ΕΒ στην πρόθεση παραμονής των εργαζομένων, την οργανωτική δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση. Σε αυτή τη μελέτη, επίσης, διαπιστώθηκε ότι το ΕΒ έχει θετικό αντίκτυπο στη στην εργασιακή ικανοποίηση. Μπορεί, λοιπόν, να υποστηριχθεί ότι ένας οργανισμός που έχει ένα ισχυρό ΕΒ μπορεί να ανταποκριθεί πιο αποτελεσματικά στις ανάγκες των εργαζομένων της ενισχύοντας τα επίπεδα ικανοποίησής τους (Tanwar and Prasad, 2016).

4. Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΠΩΝΥΜΙΑΣ ΕΡΓΟΔΟΤΗ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

4.1. Το Employer Branding ως στρατηγικό εργαλείο στις επιχειρήσεις

Στη σημερινή εποχή όπου τα όρια είναι τόσο ρευστά, δυσδιάκριτα και ευμετάβλητα, με γνώμονα την τεχνολογία, στο ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, μία από τις μεγαλύτερες εταιρικές προκλήσεις είναι να ανταποκριθεί στην αυξανόμενη ζήτηση για ειδικευμένο και ταλαντούχο εργατικό δυναμικό. Όσο σημαντικό είναι για τους οργανισμούς να αναζητούν τους σωστούς υποψηφίους, εξίσου σημαντικό είναι και να προσελκύονται οι υποψήφιοι από αυτούς τους οργανισμούς. Σήμερα, όπως διαπιστώνει η μελέτη της Mihalcea (2017) οι διευθυντές χρησιμοποιούν τεχνικές επωνυμίας εργοδότη (Employer Branding) για να διατηρήσουν και να προσελκύσουν τους υπάρχοντες και τους πιθανούς υπαλλήλους, αντίστοιχα. Η επωνυμία απασχόλησης υπογραμμίζει τις μοναδικές πτυχές των προσφορών απασχόλησης ή του περιβάλλοντος της εταιρείας καθώς παρουσιάζει τα διαφορετικά χαρακτηριστικά της ως εργοδότη σε σχέση με εκείνα των ανταγωνιστών (Backhaus και Tikoo, 2004).

Όπως υποστήριξε ο Ritson (2002) μερικά από τα πλεονεκτήματα για τις εταιρείες με ισχυρή επωνυμία εργοδότη είναι το μειωμένο κόστος απόκτησης εργαζομένων, οι βελτιωμένες σχέσεις με τους εργαζομένους, η αύξηση της διατήρησης των εργαζομένων και η προσφορά χαμηλότερων μισθών για συγκρίσιμο προσωπικό με τις επιχειρήσεις σε σύγκριση με ασθενέστερες επωνυμίες εργοδοτών. Το Employer branding συμβάλλει εξίσου σημαντικά με το εταιρικό branding στη διατήρηση και την ανάπτυξη ενός οργανισμού. Έτσι, λοιπόν, η μελέτη των Chhabra & Sharma (2014) υποστηρίζει ότι θα πρέπει να δοθεί η ίδια σημασία κατά τη διαμόρφωση εταιρικών στρατηγικών. Δεδομένου ότι η επωνυμία εργοδότη μπορεί να ανιχνευθεί στη βιβλιογραφία για το branding στο μάρκετινγκ, θα πρέπει να συγκεντρωθούν στρατηγικές μάρκετινγκ και ανθρώπινου δυναμικού. Ειδικότερα, ένας οργανισμός φαίνεται ελκυστικός στους πιθανούς υπαλλήλους μέσω των σκέψεων και των ιδεών που προκαλεί μια επωνυμία, η οποία αποτελεί μέρος της επωνυμίας των εργοδοτών και είναι γνωστή ως ενώσεις επωνυμίας (Walker, 2007). Η μελέτη Chhabra & Sharma

(2014) εστιάζει στην ελκυστικότητα των εργοδοτών με έμφαση στην πρόσληψη στην πανεπιστημιούπολη της Ινδίας και συγκεκριμένα σε ιδιωτικές σχολές στο Δελχί. Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της μελέτης, Μεταξύ των διαφόρων εσωτερικών και εξωτερικών πηγών πρόσληψης, τα έξοδα που πραγματοποιούνται για την πρόσληψη στην πανεπιστημιούπολη αποτελούν σημαντικό μέρος του συνολικού κόστους πρόσληψης, όπως διαπιστώνει η μελέτη των Chhabra & Sharma (2014).

Αν και δεν υπάρχουν ανοιχτά διαθέσιμα δεδομένα για ινδικούς οργανισμούς, οι Rynes και Boudreau (1986) υπολόγιζαν το μέσο κόστος των προσλήψεων στην πανεπιστημιούπολη στο 16 τοις εκατό του συνολικού προϋπολογισμού ανθρώπινου δυναμικού για τις εταιρείες Fortune 500. Μάλιστα, παρά το τόσο υψηλό κόστος, οι εταιρείες θεωρούν ότι η πρόσληψη στην πανεπιστημιούπολη είναι στρατηγικής σημασίας, καθώς οι προσληπτέοι στην πανεπιστημιούπολη είναι πιο πρόθυμοι να μάθουν και έχει βρεθεί ότι κοινωνικοποιούνται πιο εύκολα στους κανόνες και την κουλτούρα ενός οργανισμού σε σύγκριση με τις παραδοσιακές προσλήψεις (Loughlin and Barling, 2001 και Van Vianen, 2000), όπως αναφέρεται από τους Agrawal και Swaroop (2009).

Ακόμη, όπως διαπιστώνει η μελέτη των Chhabra & Sharma (2014) όσο σημαντικό είναι να έχουμε καλά διατυπωμένες προτάσεις αξίας, εξίσου σημαντικό είναι να τις κοινοποιούμε στους πιθανούς υπαλλήλους. Μάλιστα, η επιλογή καναλιού για την επικοινωνία θα πρέπει να επιλέγεται στρατηγικά για να αξιοποιήσει το κοινό-στόχο. Η ψηφιακή εποχή έχει ανοίξει δρόμους για νεότερα και ταχύτερα κανάλια επικοινωνίας. Οι εταιρείες διαχειρίζονται την έλξη, την πρόσληψη και την επιλογή σε έναν ψηφιακό κόσμο που έχει τις δικές του αποχρώσεις. Καθώς οι πιθανοί υποψήφιοι μπορούν να αναζητήσουν πληροφορίες στο Google, πίνακες θέσεων εργασίας, κοινωνικά δίκτυα και παρόμοια, είναι πολύ σημαντικό οι εργοδότες να διαχειρίζονται σωστά αυτά τα κανάλια, προκειμένου να διαχειρίζονται την προβολή τους με προληπτικό τρόπο (Chhabra & Sharma, 2014). Αξίζει να σημειωθεί ότι δεν υπάρχει χρόνος διακοπής στον κόσμο του employer branding και του employer brand και η ορατότητά του πρέπει να διαχειρίζεται προληπτικά (Wilkinson, 2009).

Ένα από τα πιο σημαντικά θέματα που απορρέουν από διάφορους ορισμούς του employer branding είναι η σημασία των μοναδικών πτυχών ή των οργανωτικών χαρακτηριστικών που προωθεί ένας οργανισμός. Ειδικότερα, τα οργανωτικά

χαρακτηριστικά αποτελούν βασικό παράγοντα για την προσέλκυση αιτούντων και η θετική πρώτη εντύπωση ενός αιτούντος για έναν οργανισμό αυξάνει την πιθανότητα έλξης μετά τη συνέντευξη και προσφορά αποδοχή, όπως αναφέρεται από τους Srivastava και Bhatnagar (2010). Σε μια μελέτη των Terjesen et al. (2007, σ. 510) που έγινε σε φοιτητές πανεπιστημίου, τα πέντε πιο σημαντικά οργανωτικά χαρακτηριστικά που τους προσέλκυσαν ήταν «να επενδύσουν σε μεγάλο βαθμό στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων τους», «να νοιάζονται για τους υπαλλήλους τους ως άτομα», «σαφείς ευκαιρίες για μακροπρόθεσμη εξέλιξη σταδιοδρομίας» ποικιλία στην καθημερινή εργασία» και «δυναμική, στραμμένη προς το μέλλον προσέγγιση της επιχείρησής τους». Στη διαδικασία πρόσληψης πτυχιούχων, οι πιθανοί υποψήφιοι πτυχιούχοι αξιολογούν τον οργανισμό με βάση τα χαρακτηριστικά του και αποφασίζουν εάν θα υποβάλουν αίτηση ή όχι. Αυτή η απόφαση επηρεάζεται από τις αξίες και την εικόνα που ο οργανισμός επικοινωνεί μέσω της δημοσιότητας και της διαφήμισης (Terjesen et al., 2007).

Παρά τις διάφορες στρατηγικές που έχουν εντοπιστεί για τη διατήρηση των υπαρχόντων εργαζομένων και την προσέλκυση υποψήφιων υπαλλήλων, η διατήρηση και η προσέλκυση εξακολουθούν να είναι οι δύο μεγαλύτερες προκλήσεις, όπως διαπιστώνουν οι Chhabra και Sharma (2014). Πολλές εταιρείες καλλιεργούν το εμπορικό σήμα του εργοδότη για τη διατήρηση της ορατότητας και την επικοινωνία της σωστής εικόνας στους σημερινούς και μελλοντικούς υπαλλήλους (Moroko and Uncles, 2008). Αν και οι υπεύθυνοι στρατηγικής εργάζονταν σε σχέδια αφοσίωσης και διατήρησης των εργαζομένων, το branding των εργοδοτών εμφανίστηκε ως νέο στρατηγικό εργαλείο μόλις στα τέλη της δεκαετίας του 1990 ως λύση. Στη δεκαετία του 1990 παρατηρήθηκε ζήτηση για ταλαντούχο εργατικό δυναμικό που θα οδηγούσε τις στρατηγικές παγκόσμιας ανάπτυξης της εταιρείας που ωθούσαν την τεχνολογία της πληροφορικής (Anonymous, 2005).

Με βελτιωμένη απασχολησιμότητα και έλλειψη σωστών ταλέντων, το μέλλον μπορεί να δει τις εταιρείες να μάχονται για τους καλύτερους υπαλλήλους τόσο σκληρά όσο και για τους πελάτες. Οι οργανισμοί που μπορούν να προσελκύσουν τα καλύτερα μυαλά θα έχουν ένα ξεχωριστό πλεονέκτημα στην αγορά (Harari, 1998). Το Employer branding έχει από τότε αποκτήσει σημασία. Ο ευφυής εργοδότης όχι μόνο θα προσελκύσει νέα ταλέντα, αλλά θα διατηρήσει και το υπάρχον εργατικό δυναμικό. Προκειμένου να ανταγωνιστούν παγκοσμίως προσελκύοντας τα καλύτερα διαθέσιμα

και απαιτούμενα ταλέντα, οι οργανισμοί πρέπει να επικεντρωθούν στα οργανωτικά χαρακτηριστικά και να τα ενσωματώσουν στην επωνυμία απασχόλησης τους (Berthon et al., 2005).

4.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την ελκυστικότητα σε πιθανές προσλήψεις

Υπάρχει σημαντικός όγκος έρευνας στον τομέα της ψυχολογίας του προσωπικού που διερευνά παράγοντες που επηρεάζουν το πόσο ελκυστικός είναι ένας οργανισμός για πιθανές προσλήψεις. Αυτό έχει ιδιαίτερη σχέση με τον τομέα του employer-branding, καθώς ένας από τους κεντρικούς του στόχους είναι να διασφαλίσει ότι ένας οργανισμός είναι αναγνωρίσιμος και ελκυστικός για πιθανές προσλήψεις (Mihalcea, 2017). Ένα βασικό εύρημα από την ερευνητική εργασία στην περιοχή είναι ότι οι πιθανοί νεοσύλλεκτοι είναι πιο πιθανό να υποβάλουν αίτηση για δουλειά σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό που έχει ήδη θετική φήμη εταιρείας. Όσο μεγαλύτερη είναι η φήμη μιας εταιρείας, τόσο πιο ελκυστική τείνει να τη βλέπουν οι πιθανοί προσληπτέοι. Ένα παράδειγμα τέτοιας έρευνας είναι η μελέτη των Cable και Graham (2000) η οποία διερεύνησε παράγοντες που προβλέπουν τις αντιλήψεις των ατόμων που αναζητούν εργασία για τη φήμη ενός οργανισμού. Αν και βρήκαν στοιχεία για μια σειρά προγνωστικών παραγόντων που εξηγούν μια θετική αξιολόγηση της φήμης, η κερδοφορία ήταν κεντρικής σημασίας - ένα εύρημα που έχει εντοπιστεί σε μια σειρά από διαφορετικές μελέτες (McGuire et al., 1988; Preston & O'Bannon, 1997 και Turban & Greening, 1996).

Αν και η κερδοφορία έχει διαπιστωθεί ότι είναι σημαντική για την πρόβλεψη θετικών αντιλήψεων για μια εταιρική φήμη, αυτό θα μπορούσε να ισχύει μόνο για κερδοσκοπικούς οργανισμούς (Cable & Graham, 2000). Ωστόσο, θα μπορούσε κανείς να υποθέσει ότι οι αντιλήψεις για επιτυχημένους οργανισμούς που έχουν καλή απόδοση γενικά (ανεξάρτητα από το κέρδος) θα είχαν επίσης, θετικό αντίκτυπο στον βαθμό ελκυστικότητας ενός οργανισμού ως οργανισμός όπως υποστηρίζουν οι Cable και Graham (2000). Καθώς τα προγράμματα επωνυμίας εργοδοτών τείνουν να περιλαμβάνουν εξωτερικές επικοινωνίες και προσπάθειες να αυξηθεί η επίγνωση των προσλήψεων για τον οργανισμό και τη φήμη, κάθε πληροφορία που καταδεικνύει τις

επιτυχίες της εταιρείας θα περίμενε να έχει θετικό αντίκτυπο. Ωστόσο, δεν θα περίμενε κάποιος ότι η κερδοφορία και η επιτυχία θα είναι το μόνο σημαντικό μήνυμα που πρέπει να περιλαμβάνει κατά τον σχεδιασμό διαφημιστικών καμπανιών δημιουργίας φήμης για σκοπούς επωνυμίας εργοδότη, η έρευνα δείχνει ότι θα πρέπει να συμπεριληφθούν και άλλα χαρακτηριστικά (Mihalcea, 2017).

Κάποια ιδιαίτερα ενδιαφέροντα έρευνα που έχει σημαντική συνάφεια με τα προγράμματα επωνυμίας εργοδοτών είναι μια μελέτη που διεξήχθη από τους Cable και Turban (2003) η οποία έδειξε και πάλι τη σημασία της φήμης της εταιρείας στην αύξηση της πιθανότητας των πιθανών αιτούντων να κάνουν αίτηση για μια θέση εργασίας στον οργανισμό. Αυτή η μελέτη βοηθά να δείξει γιατί μπορεί να είναι σημαντικό με τα προγράμματα επωνυμίας εργοδοτών να σχεδιάζεται προσεκτικά μια εκτεταμένη καμπάνια, προκειμένου να αυξηθούν οι πιθανότητες των πιθανών προσλήψεων να θέλουν να υποβάλουν αίτηση. Οι Cable and Turban (2003) βρήκαν δύο βασικούς παράγοντες που προβλέπουν θετικές αντιλήψεις για τη φήμη των ατόμων που αναζητούν εργασία. αυτοί ήταν ο βαθμός εξοικείωσης με την οργάνωση και τις εξωτερικές αξιολογήσεις της εταιρικής φήμης.

Οι Cable and Turban (2003) διερεύνησαν επίσης, εάν ο βαθμός στον οποίο οι οργανισμοί διαφήμιζαν πτυχές της φήμης τους και τις φιλοσοφίες ανθρώπινου δυναμικού στις αγγελίες εργασίας προέβλεπαν τις αντιλήψεις για τη φήμη των εργαζομένων, όπου, παραδόξως, δεν βρήκαν σημαντική σχέση. Αυτό είναι ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον εύρημα σε σχέση με τις εκστρατείες επωνυμίας εργοδοτών, καθώς υποδηλώνει ότι οποιαδήποτε συντονισμένη προσπάθεια για την κοινοποίηση πληροφοριών σχετικά με τον οργανισμό σε πιθανές προσλήψεις θα πρέπει να είναι ένα μακροπρόθεσμο έργο, προκειμένου να επηρεαστούν οι εξωτερικές αντιλήψεις για τη φήμη του οργανισμού και να αυξηθεί ο τρόπος είναι γνωστό στους πιθανούς αιτούντες. Επιπλέον, η μελέτη δείχνει ότι το διαφημιστικό υλικό που σχετίζεται άμεσα με μια αίτηση εργασίας μπορεί, από μόνο του, να μην έχει τεράστιο αντίκτυπο στις αντιλήψεις για τη φήμη (Cable & Turban, 2003).

Η μελέτη των Chhabra & Sharma (2014) έδειξε ότι οι πιθανοί προσληπτέοι όσο πιο θετική αντιλαμβάνονταν τη φήμη του οργανισμού τόσο πιο θετικές ήταν οι αξιολογήσεις τους για τα εργασιακά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τον οργανισμό και τόσο περισσότερο περίμεναν να αισθάνονται υπερηφάνεια από την εργασία τους

στον οργανισμό. Στη συνέχεια, αυτοί οι παράγοντες προέβλεπαν τον βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες σκόπευαν να επιδιώξουν μια δουλειά στον οργανισμό. Οι Chhabra & Sharma (2014) έθεσαν μια προοπτική της «ισότητας της επωνυμίας», σύμφωνα με την οποία οι αντιλήψεις για τη φήμη ενός οργανισμού λειτουργούν ως μια μορφή «εμπορικής επωνυμίας» απασχόλησης που θα «προσθέσει αξία σε μια θέση εργασίας πέρα από μια δουλειά καθαυτή».

Αντίστοιχα ευρήματα με την έρευνα των Chhabra & Sharma (2014) έχουμε και στην έρευνα των Cable και Turban (2003) όπου σύμφωνα με την τελευταία εντοπίζεται συνάφεια με τα προγράμματα επωνυμίας εργοδοτών και τη σημασία της φήμης της εταιρείας στην αύξηση της πιθανότητας των πιθανών αιτούντων να κάνουν αίτηση για μια θέση εργασίας στον οργανισμό. Τα ευρήματα της μελέτης των Cable και Turban (2003) μας βοηθούν να κατανοήσουμε τους λόγους για τους οποίους είναι σημαντικό με τα προγράμματα επωνυμίας εργοδοτών να σχεδιάζεται προσεκτικά και μια εκτεταμένη καμπάνια, προκειμένου να αυξηθούν οι πιθανότητες των πιθανών προσλήψεων να θέλουν να υποβάλουν αίτηση.

Οι Collins και Stevens (2002) μελέτησαν τις αξιολογήσεις των μαθητών για τον βαθμό ελκυστικότητας, καθώς και τις τάσεις για εκδήλωση πρόθεσης αιτήματος εργασίας προς συγκεκριμένους οργανισμούς. Η ευνοϊκή στάση απέναντι στους οργανισμούς βρέθηκε ότι ήταν ένας παράγοντας που ήταν εξαιρετικά σημαντικός στην πρόβλεψη των προθέσεων για αίτηση για εργασία σε αυτούς τους οργανισμούς. Ειδικότερα, τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι οι μαθητές έτειναν να έχουν πιο ευνοϊκή στάση απέναντι σε οργανισμούς που θεωρήθηκε ότι χορηγούν εκδηλώσεις στο πανεπιστήμιό τους και οργανισμούς που είχαν γενικά υψηλότερο αντιληπτό εταιρικό προφίλ. Αυτό υποδηλώνει ότι εάν, ως μέρος μιας συγκεκριμένης εκστρατείας προσλήψεων, ένας οργανισμός επενδύει σε χορηγίες που είναι ορατές σε πιθανά άτομα για προσλήψεις, τέτοιες δραστηριότητες στρατολόγησης μπορεί να έχουν θετικό αποτέλεσμα. Γενικά, για να πετύχει το employer branding στον στόχο του να καταστήσει τον οργανισμό πιο ελκυστικό για πιθανές προσλήψεις, οποιαδήποτε συγκεκριμένη πληροφορία που παρουσιάζει την προσφορά απασχόλησης του οργανισμού σε πιθανούς προσλαμβάνοντες που σχετίζονται με συγκεκριμένες θέσεις εργασίας είναι πιθανό να απαιτεί στενή σύζευξη με μια γενική αύξηση της εταιρικής διαφήμισης (Chhabra & Sharma, 2014 και Collins & Han, 2004).

4.3 Τα οφέλη του Employer branding για την εταιρία

Τα οφέλη από την εφαρμογή του Employer branding για μία επιχείρηση είναι πολλαπλά (Chhabra & Sharma, 2014; Collins & Han, 2004; Dabirian et al., 2017 και Mihalcea, 2017). Ειδικότερα, σε ότι αφορά τις διευθυντικές επιπτώσεις της επωνυμίας του εργοδότη, όπως προκύπτει από τα ευρήματα της έρευνας των Dabirian et al. (2017) η οποία μελέτησε μέσω της συλλογής δεδομένων από την πλατφόρμα Glassdoor τους νυν, τους πρώην και τους δυνητικά εργαζόμενους μεγάλων εταιριών κατά την συλλογική αξιολόγηση των χώρων εργασίας, φάνηκε ότι οι άνθρωποι όταν αξιολογούν την ελκυστικότητα των εταιριών, βασίζονται σε επτά προτάσεις αξίας του Employer Branding. Επιπλέον, η σημασία αυτών των προτάσεων αξίας διαφέρει πολύ ανάλογα με το αν οι εργαζόμενοι επαινούν ή παραπονιούνται για τους εργοδότες τους και από το εάν οι εν λόγω εταιρείες είναι οι πιο ελκυστικοί εργοδότες. Για την εργοδοτική εταιρεία, η επωνυμία του εργοδότη εγείρει επτά κύριες διοικητικές επιπτώσεις. Πιο συγκεκριμένα, η επωνυμία του εργοδότη μπορεί να παρέχει σημαντικές πληροφορίες σχετικά με το τι αρέσει και τι αντιπαθούν οι εργαζόμενοι. Με τη σειρά τους, αυτές οι πληροφορίες μπορούν να ρίξουν φως σε ευκαιρίες για περαιτέρω βελτίωση των συνθηκών εργασίας, προσέλκυση εργαζομένων υψηλού επιπέδου και γενικότερα, δημιουργία ενός πιο παραγωγικού περιβάλλοντος εργασίας. Αξίζει να σημειωθεί ότι, όπως διαπιστώνει η έρευνα των Dabirian et al. (2017) οι περισσότερες εταιρείες δεν φτάνουν στα άκρα. Πιο συγκεκριμένα, δεν είναι ούτε οι καλύτεροι ούτε οι χειρότεροι εργοδότες και βρίσκονται κάπου ενδιάμεσα στο φάσμα της ελκυστικότητας των εργοδοτών. Η δημιουργία ενός φάσματος ελκυστικότητας για τον εργοδότη με βάση τα δεδομένα επωνυμίας εργοδοτών μπορεί να δημιουργήσει προηγουμένως απρόσιτες πληροφορίες σχετικά με τις βαθμολογίες που λαμβάνουν όλοι οι ανταγωνιστές του κλάδου από τους υπαλλήλους τους. Αυτό όχι μόνο δείχνει ποιες εταιρείες έχουν υψηλότερη και χαμηλότερη βαθμολογία, αλλά και τη σχετική θέση όλων των άλλων εταιριών στο φάσμα (Dabirian et al., 2017).

Με άλλα λόγια, η κατανόηση των προτεραιοτήτων των προτάσεων αξίας επωνυμίας εργοδότη επιτρέπει στους διευθυντές να ανταγωνίζονται καλύτερα για τους υπαλλήλους. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της αυτοματοποίησης των διαδικασιών συλλογής και ανάλυσης δεδομένων, σύμφωνα με τη μελέτη των Dabirian et al. (2017) με την αυτοματοποίηση να αποτελεί το κλειδί για την κατανόηση των διευθυντικών

στελεχών για το τι ενδιαφέρονται οι εργαζόμενοι, όπως και η αυτοματοποίηση όταν πραγματοποιούνται αυτές οι διαδικασίες. Συγκριτικά, μετά την άνοδο των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, αναπτύχθηκαν πίνακες ελέγχου (π.χ. Hootsuite, Radian6) που επέτρεπαν στους διαχειριστές να λαμβάνουν αυτόματες ειδοποιήσεις, όταν οι άνθρωποι δημοσίευαν σχόλια σχετικά με τις εταιρείες, τις επωνυμίες ή/και τις προσφορές τους (Kim & Legendre, 2021).

Η χρήση δεδομένων πραγματικού κόσμου για την κατάταξη όλων των ανταγωνιστών του κλάδου και για την αποκάλυψη των σχετικών βαρών καθεμιάς από τις επτά προτάσεις αξίας επωνυμίας εργοδότη επιτρέπει στις εταιρείες να επικεντρωθούν σε ό,τι πραγματικά έχει σημασία για τους εργαζόμενους (Dabirian et al., 2017 και Kim & Legendre, 2021). Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η σχετική σημασία των προτάσεων αξίας μετράται αποκλειστικά με βάση τους επαίνους και τα παράπονα. Απαιτείται περαιτέρω ανάλυση για να διακρίνουμε ποια είναι τα αληθινά κίνητρα που δίνουν θετική ικανοποίηση από την εργασία και ποια είναι οι παράγοντες υγιεινής (Herzberg et al. 1966) που δεν παρέχουν ούτε θετική ικανοποίηση ούτε υψηλότερα κίνητρα, αλλά δημιουργούν δυσαρέσκεια, εάν απουσιάζουν. Για τους πρώτους, η αύξηση των επαινετικών στοιχείων της εργασίας και η μείωση αυτών για τα οποία παραπονούνται οι εργαζόμενοι πιθανότατα θα βελτιώσει την εργασιακή ικανοποίηση. Για το τελευταίο, αυτό δεν είναι απαραίτητα αλήθεια. Στο σύνολο δεδομένων της μελέτης των Dabirian et al. (2017) μέσω των ευρημάτων της οποίας μπορούν να κατανοηθούν σε σημαντικό βαθμό τα οφέλη από την εφαρμογή της επωνυμίας εργοδότη για μία επιχείρηση, επισημαίνεται ότι πολύ λίγες κριτικές επικεντρώθηκαν στην επαγγελματική εξέλιξη, είτε θετικά είτε αρνητικά. Αυτό, όπως επεξηγούν οι Dabirian et al. (2017) δε σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι δεν ενδιαφέρονται για την επαγγελματική τους εξέλιξη, αυτή η σχετική βαθμολογία υποδηλώνει ότι απαιτείται περαιτέρω επαλήθευση πριν πραγματοποιηθεί οποιαδήποτε ανακατανομή πόρων.

5. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΔΟΤΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

5.1 Η ηλικία του εργαζομένου και η πρόθεση παραμονής του στον οργανισμό

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας που μελετά για την επίδραση της διαφορετικότητας στην έννοια του εργοδότη επιλογής διερευνάται ο ρόλος των δημογραφικών χαρακτηριστικών ηλικίας και φύλου στη διαμόρφωση της ελκυστικότητας του οργανισμού και την πρόθεση παραμονής των εργαζομένων σε αυτόν.

Η μελέτη της ηλικιακής διαφορετικότητας των εργαζομένων των οργανισμών αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο καθορισμού της πρόθεσης παραμονής τους σε αυτό καθώς το τρέχον εργατικό δυναμικό είναι ένα μίγμα γενεών με διαφορετικές αξίες, πεποιθήσεις, τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς, η συνεργασία του οποίου συμβάλλει στην επιτυχία του οργανισμού (Boehm et al., 2014). Ο όρος γενεά αναφέρεται σε ένα σύνολο ανθρώπων που είναι γεννημένοι περίπου την ίδια περίοδο, έχουν βιώσει παρόμοιες ιστορικές και κοινωνικές εμπειρίες και αναπτύσσουν παρόμοιες αντιλήψεις, μεταξύ άλλων, για την εργασία τον εργοδότη και πως αυτός θα ικανοποιήσει τις ανάγκες τους (Gursoy et al., 2008 ; Macky et al., 2008). Οι σημαντικές κοινωνικοοικονομικές αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον ιδιαίτερα κατά το στάδιο της πρώιμης κοινωνικοποίησης των ανθρώπων επηρεάζουν την ανάπτυξη της προσωπικότητας, των αξιών, των πεποιθήσεων και των προσδοκιών των ανθρώπων και αφού διαμορφωθούν, παραμένουν σταθερές στην ενήλικη ζωή (Noble και Schewe, 2003; O'Guinn και Shrum, 1997; Twenge, 2000). Έτσι οι άνθρωποι κάθε γενεάς ωριμάζουν μέσα από τα γεγονότα και τις αλλαγές που συμβαίνουν και αναπτύσσουν χαρακτηριστικά που τους διαφοροποιούν από τις προηγούμενες και επόμενες γενεές, χαρακτηριστικά που αντικατοπτρίζουν την προσωπικότητα τους, τις εργασιακές τους αξίες, τις στάσεις και τα κίνητρα για την εργασία στοιχεία που καθορίζουν την επιλογή αλλά και παραμονή σε έναν οργανισμό (Kupperschmidt, 2000; Smola και Sutton, 2002).

Οι έρευνες συχνά τονίζουν την ανάγκη οι οργανισμοί να προσελκύουν, να ανταμείβουν και να διαχειρίζονται διαφορετικά τους εργαζομένους λόγω των

διαφορών των γενεών στις στάσεις στις αξίες και στις επιθυμίες (Jurkiewicz & Brown, 1998; Kupperschmidt, 2000; Macky et al., 2008). Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι η αποτυχία αναγνώρισης αυτών των διαφορών μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικά οργανωτικά αποτελέσματα, όπως συγκρούσεις εργαζομένων διαφορετικών γενεών στο χώρο εργασίας, κακή επικοινωνία, κακές εργασιακές σχέσεις, μειωμένη παραγωγικότητα των εργαζομένων, κακή ευημερία των εργαζομένων, χαμηλότερη καινοτομία και έλλειψη πίστης και δέσμευσης στον οργανισμό (Adams, 2000; Bradford, 1993; Jurkiewicz, 2000; Kupperschmidt, 2000; Smola & Sutton, 2002; Westerman & Yamamura, 2007; Yu & Miller, 2003) τα οποία ίσως οδηγήσουν σε αποχωρήσεις. Ως αποτέλεσμα, οι επαγγελματίες των ανθρωπίνων πόρων και οι διοικήσεις να δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τους τρόπους διαχείρισης και συνεργασίας των ανθρώπων διαφορετικών γενεών (Cennamo & Gardner, 2008). Η έρευνα των D'Amato και Herzfeldt (2008) που πραγματοποιήθηκε σε 1600 διευθυντικά στελέχη σε ολόκληρη την Ευρώπη έδειξε ότι υπάρχει επίδραση του μαθησιακού προσανατολισμού και της οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων διαφορετικών γενεών στην πρόθεση παραμονής τους στον οργανισμό. Άλλες έρευνες έχουν δείξει ότι ενώ η επαγγελματική σταδιοδρομία των εργαζομένων παλαιότερων γενεών αφορούσε μια σειρά θέσεων σε έναν οργανισμό (Levinson, 1978; Whyte, 1956) η επαγγελματική διαδρομή των προσφάτων γενεών το πιο πιθανό είναι να περιλαμβάνει πολλές θέσεις σε πολλούς οργανισμούς (Arthur & Rousseau, 1996 ; Smola & Sutton, 2002). Αυτό συμβαίνει καθώς οι νεότεροι εργαζόμενοι νιώθουν ανεξάρτητοι και αυτοδύναμοι (Hart, 2006) επενδύουν στην διατήρηση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους για να νιώθουν ασφαλείς (Eisner, 2005) και έτσι εύκολα εγκαταλείπουν έναν οργανισμό όταν τους παρουσιάζονται καλύτερες ευκαιρίες εργασίας ή ο εργοδότης τους δεν ικανοποιεί τις ανάγκες τους (Crainer & Dearlove, 1999). Έτσι οδηγούμαστε στη διατύπωση της παρακάτω υπόθεσης:

ΥΠ.1 Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ ηλικίας του εργαζομένου και της παραμονής του στον οργανισμό;

5.2 Η ηλικία του εργαζομένου σε σχέση με τις αντιλήψεις του για την ελκυστικότητα του οργανισμού

Όσον αφορά το ρόλο που παίζει η ηλικιακή διαφορετικότητα στην ελκυστικότητα του οργανισμού οι έρευνες δείχνουν ότι οι οργανισμοί που το εργατικό τους δυναμικό αποτελείται από εργαζομένους όλων των ηλικιών και γενεών, προσδίδουν αξία στην εικόνα του οργανισμού για την διαφορετικότητα καθώς επιτυγχάνουν και αποδεικνύουν τον στόχο τους για την δημιουργία κλίματος και εικόνας όπου οι εργαζόμενοι όλων των ηλικιών είναι ευπρόσδεκτοι, εκτιμώνται και ενθαρρύνονται να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους (Avery and McKay 2006; Demuijnck 2009; Thomas 1990). Όταν δηλαδή ο οργανισμός υποστηρίζει τις πρακτικές για την διαχείριση της ηλικιακής διαφορετικότητας επηρεάζονται θετικά οι αντιλήψεις και οι στάσεις των εργαζομένων για τον οργανισμό (Kossek and Zonia 1993; McKay et al. 2007; Mor Barak and Levin 2002; Mor Barak et al. 1998; Triana et al. 2010). Ουσιαστικά οι οργανισμοί ενσωματώνοντας στο εργατικό τους δυναμικό εργαζομένους όλων των ηλικιών στέλνουν στους πιθανούς και τρέχοντες εργαζομένους μηνύματα ότι εκτιμούν και σέβονται την διαφορετικότητα των ανθρώπων στην πράξη αυξάνοντας την ελκυστικότητα τους ως εργοδότες (Rynes and Boudreau 1986· Thorsteinson and Highhouse 2003). Οι Ellemers et al., (1988) και Garstka et al., (2004) δίνουν μια άλλη καθαρά βιωματική διάσταση των εργαζομένων όσον αφορά στην ηλικιακή διαφορετικότητα στον οργανισμό που ενισχύει την ελκυστικότητα του και αναφέρεται στην έννοια της διαπερατότητας των ηλικιών ομάδων και γενεών των ανθρώπων. Εξηγούν ότι οι εργαζόμενοι κατά την διάρκεια της ζωής τους θα ανήκουν σε διαφορετικές ηλικιακές ομάδες και ανεξάρτητα την δική τους ηλικία και παρατηρώντας τις πρακτικές διαχείρισης της ηλικιακής διαφορετικότητας του οργανισμού διαμορφώνουν αντιλήψεις για την μελλοντική τους σταδιοδρομία που συμβάλουν στην ελκυστικότητα ή μη του οργανισμού. Συνοψίζοντας τα παραπάνω οι Rabl & Triana, (2014), υποστηρίζουν ότι όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι ο οργανισμός ‘καλωσορίζει’ τους εργαζόμενους όλων των ηλικιών ενισχύεται η ελκυστικότητα του σε αυτούς. Έτσι οδηγούμαστε στη διατύπωση της παρακάτω υπόθεσης:

ΥΠ.2 Οι αντιλήψεις των εργαζομένων και των δυνητικών εργαζομένων για το πόσο ελκυστικός θεωρείται ένας οργανισμός μπορούν να ποικίλουν ανάλογα με την ηλικία.

5.3 Το φύλο του εργαζομένου και η αντιλήψεις του σε σχέση με την ελκυστικότητα του οργανισμού

Μια στρατηγική στο πλαίσιο της διαχείρισης της διαφορετικότητας που εφαρμόζεται από τους οργανισμούς είναι η διαφορετικότητα του φύλου στη σύνθεση της διοίκησης (Avery & McKay, 2006; Ellemers et al., 2012; Perkins et al., 2000). Η έρευνα υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί που επιλέγουν πολιτικές διαφορετικότητας φύλου, σεξουαλικού προσδιορισμού και ταυτότητας φύλου γίνονται ελκυστικότεροι αυξάνοντας την δεξαμενή των υποψηφίων αλλά και ενισχύουν την καινοτομία, την ανάπτυξη προϊόντων, διαθέτουν καλύτερες ικανότητες επίλυσης προβλημάτων καθώς και πληροφορίες για αποτελεσματικές εισόδους σε νέες αγορές και καλύτερη κατανόηση των καταναλωτών (Bernardi et al., 2006; Groening, 2019; Singh and Point, 2006; Windscheid et al., 2018; Wang and Schwartz, 2010; Johnston and Malina, 2008; Day, N, Greene, P (2008). Εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι οι οργανισμοί των οποίων οι πολιτικές της διαφορετικότητας ενισχύουν το ποσοστό των γυναικών και των φυλετικών μειονοτήτων στο διοικητικό τους προσωπικό τείνουν να ακολουθούν πιο φιλικές εταιρικές πολιτικές μη διακρίσεων στα άτομα διαφορετικής ταυτότητας φύλου και προσανατολισμού (Cook & Glass, 2016; Everly & Schwarz, 2015). Η άποψη αυτή υποστηρίζεται από την έρευνα των Herek & McLemore, (2013) που τονίζουν ότι οι γυναίκες τείνουν να έχουν χαμηλότερα επίπεδα σεξουαλικών προκαταλήψεων σε σχέση με τους άνδρες. Τα παραπάνω υποστηρίζονται τόσο σε πολιτικό όσο και κοινωνιολογικό πλαίσιο (Henry & Steiger, 2019; Henry & Wetherell, 2017; McVeigh & Diaz, 2009). Αυτή είναι μια προσέγγιση που πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν στην έρευνα της επίδρασης του φύλου στις πολιτικές και πρακτικές της προσέλκυσης αλλά και διατήρησης των εργαζομένων που μελετώνται στην παρούσα εργασία.

Ωστόσο, δεν είναι σαφές πότε γίνονται αντιληπτές και εκτιμώνται οι διάφορες πολιτικές ενσωμάτωσης της διαφορετικότητας μέσα στον οργανισμό (Cook and Glass, 2018; Leslie, 2019).

Ακολουθώντας την θεωρία της σηματοδότησης (signaling theory (Rynes, 1991; Spence, 1973) υποστηρίζουμε ότι ο αριθμός των ανθρώπων διαφορετικού φύλου και σεξουαλικού προσδιορισμού που αποτελούν το εργατικό δυναμικό ενός οργανισμού, αποτελεί ένα σήμα για το πως οι άνθρωποι αξιολογούνται και γίνονται αποδεκτοί σε αυτόν. Οι υποψήφιοι εργαζόμενοι αλλά και όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη δηλαδή ερμηνεύουν τα χαρακτηριστικά της σύνθεσης του οργανισμού ως σήματα για του πως

είναι να εργάζεσαι στον οργανισμό (Connelly et al., 2011; Greening and Turban, 2000) και τα στοιχεία της έρευνας δείχνουν ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ φύλου, ταυτότητας φύλου και ελκυστικότητας του εργοδότη (Albinger and Freeman, 2000; Akinyomi and Olutoye, 2014; Brammer et al., 2009; Miller and del Carmen Triana, 2009).

Η θεωρία του συμβολισμού του Kanter (1977) παρέχει ένα πλαίσιο που υποστηρίζει την ιδέα ότι οι γυναίκες αλλά και οι εργαζόμενοι διαφορετικού σεξουαλικού προσανατολισμού και ταυτότητας φύλου θα έλκονται από οργανισμούς που το ποσοστό εργαζομένων των ομάδων αυτών αυξάνεται και ιδιαίτερα σε θέσεις ευθύνης. Σύμφωνα με την θεωρία αυτή οι άνθρωποι που ανήκουν σε αυτές τις μειονότητες αντιμετωπίζονται σαν αντιπρόσωποι των ομάδων και τα χαρακτηριστικά τους γίνονται συχνά αντιληπτά από τους ανθρώπους των άλλων ομάδων ως διαφορετικά ή ανόμοια. Ο Kanter (1977) διαπίστωσε ότι οι μειονοτικές ομάδες βιώνουν συχνά έντονο συναίσθημα πίεσης για απόδοση, απομόνωση από άτυπα κοινωνικά και επαγγελματικά δίκτυα και πολύ συχνά έρχονται αντιμέτωποι με στερεοτύπες αντιλήψεις. Ο Kanter (1977) υποστηρίζει ότι όταν τα ποσοστά των γυναικών αυξάνονται, η κοινωνική απομόνωση και οι πιέσεις αποδοτικότητας μειώνονται και αυτό οδηγεί στη προσέλκυση άλλων γυναικών στον οργανισμό. Επομένως προκύπτει η ακόλουθη υπόθεση:

ΥΠ.3 Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του φύλου των δυνητικών και υπαρχόντων εργαζομένων και των πολιτικών της προσέλκυσης της φυλετικής διαφορετικότητας που εφαρμόζονται από τον οργανισμό;

5.4 Η επίδραση του φύλου του εργαζομένου σε σχέση με την πρόθεση παραμονής του στον οργανισμό

Ο σημαντικός ρόλος του φύλου και της ταυτότητας φύλου στην διαμόρφωση της πρόθεσης παραμονής στον οργανισμό μεταξύ των εργαζομένων φαίνεται από τον μεγάλο αριθμό ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί (Doran et al., 1991; Igbaria & Chidambaram, 1997).

Ο Schwartz (1989) επισήμανε για πρώτη φορά ότι ο δείκτης αποχωρήσεων των γυναικών στις διευθυντικές θέσεις ήταν 2,5 φορές υψηλότερος από αυτές των ανδρών. Η διαφορά αυτή των αποχωρήσεων ίσως να οφείλεται στην δυσφορία που νιώθουν οι γυναίκες σε περιβάλλοντα που κυριαρχούν οι άνδρες (Tsui & Gutek, 1999), καθώς συχνά οι εργασιακές συνθήκες αφορούν την ανδρική πλειοψηφία στερούνται οργανωσιακής σύνδεσης των διαφορετικών ανθρώπων μιας ομάδας και οδηγούν στην κοινωνική απομόνωση (Riordan et al., 2005). Οι Elvira and Cohen (2001) έδειξαν ότι οι γυναίκες που εργάζονταν σε επιχειρήσεις που αποτελούσαν μειοψηφία σε αριθμό αλλά και δημογραφικά χαρακτηριστικά πολύ συχνότερα παραιτούνταν. Σημαντικό είναι εδώ να αναφερθούν οι έρευνες που εξετάζουν τις διαφορές των φύλων και τους στρεσογόνους παράγοντες των ρόλων των εργαζομένων, ασάφεια ρόλων και σύγκρουση ρόλων. Οι Van Sell et al., (1981) δείχνουν ότι οι γυναίκες κοινωνικοποιούνται και αναπτύσσουν διαφορετικές προσδοκίες που σχετίζονται με την εργασία σε σχέση με τους άνδρες. Οι προσδοκίες που δεν εκπληρώνονται ίσως οδηγούν τις γυναίκες να βιώσουν υψηλότερα επίπεδα άγχους για τους ρόλους τους και σύμφωνα με την θεωρία των ρόλων (Goode, 1960), καθώς τα άτομα έχουν περιορισμένους πόρους τόσο από άποψη χρόνου όσο και σωματικής, ψυχικής και συναισθηματικής ενέργειας (Marks, 1977), θα οδηγήσουν σε συναισθηματική εξάντληση και παραίτηση. Οι γυναίκες στην προσπάθεια τους να ανταπεξέλθουν στα καθήκοντα και τις απαιτήσεις πολλαπλών και συχνά αντικρουόμενων ρόλων (καριέρας και οικογένειας) συχνά βιώνουν υψηλό στρες και καταπόνηση με αποτέλεσμα την αποχώρησή από την εργασία (Dipboye, 1987; Morrison et al., 1987; Powell, 1988; Schwartz, 1992).

Έρευνες παρουσιάζουν ότι διαφορές σε εργασιακά αποτελέσματα όπως χαμηλότεροι μισθοί και ανταμοιβές, ελάχιστες ευκαιρίες ανάπτυξης για παράδειγμα λιγότερες αναθέσεις σημαντικών έργων, εμπόδια στην επαγγελματική ανέλιξη όπως αποκλεισμός από δίκτυα πληροφοριών αλλά και σεξουαλική παρενόχληση οδηγούν τις γυναίκες και τα άτομα διαφορετικού σεξουαλικού προσανατολισμού και ταυτότητας φύλου στην παραίτηση (Brett & Stroh, 1999; Cleveland, et al., 2005; Eagly & Karau, 2002; Griffeth & Hom, 2001; Laband & Lentz, 1998; Lyness & Heilman, 2006; Lyness & Thompson, 1997; Morris, 2005; Rabelo & Cortina, 2014). Διαπιστώθηκε επίσης ότι αποχωρήσεις των γυναικών ήταν πολύ μεγαλύτερες σε τομείς που θεωρούνται παραδοσιακά ανδροκρατούμενοι όπως οι τομείς της πληροφορικής των σύγχρονων τεχνολογιών και των μηχανικών όπου η ύπαρξη «γυάλινης οροφής» ή αλλιώς του

αόρατου φράγματος περιορίζει την πρόοδο αυτών των ομάδων σε ανώτατες εκτελεστικές θέσεις (Johnson, 1990a; Laberis, 1992).

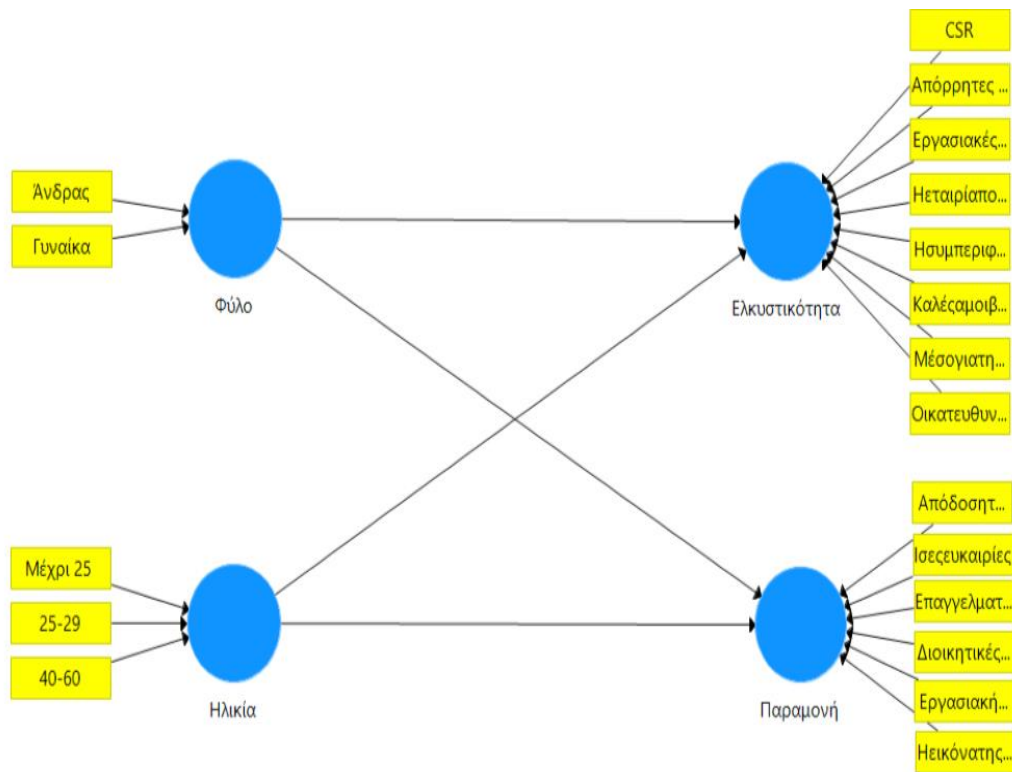
Στην προσπάθεια να αναλυθούν τα αίτια των αποχωρήσεων των μειονοτικών ομάδων συμπεριλαμβανομένου του φύλου και της ταυτότητας φύλου, εξετάστηκαν οι αποχωρήσεις λόγω αλλαγής επαγγελματικής ειδικότητας ή εξόδου από την αγορά εργασίας γενικά (Greenhaus et al., 1997; Hewlett & Luce, 2005; Noonan & Coran, 2004), τις αποχωρήσεις εξαιτίας παραπλανητικών πρακτικών πρόσληψης και μη εκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου (McKay et al., 2007; Rosin & Korabik, 1995) ή άλλους λόγους όπως ισορροπία οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής και παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία όπως έλλειψη ευκαιριών σταδιοδρομίας που οδηγούσαν σε μη ικανοποίηση από την επαγγελματική τους ζωή (Dalton et al., 1997; Rosin & Korabik, 1990). Αξίζει να σημειωθεί ότι ο πρώτος λόγος που αναφέρθηκε από τους εργαζόμενους των μειονοτικών ομάδων ήταν η ύπαρξη της ‘γυάλινης οροφής’ (Brett & Stroh, 1999; Rosin & Korabik, 1995).

Οι έρευνα δείχνει ότι οι γυναίκες που βρίσκονται σε εργασίες και αποτελούν μειονοτικό αριθμό αντιμετωπίζουν προκαταλήψεις, κοινωνική απομόνωση, πιέσεις απόδοσης και στερεοτυπικές συμπεριφορές (Dovidio & Hebl, 2005; Eagly & Karau, 2002; Riordan et al., 2005; Sims et al., 2005; Wasti et al., 2000). Άρα με βάση τα παραπάνω διατυπώνουμε την εξής υπόθεση;

ΥΠ.4 Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των πολιτικών της φυλετικής διαφορετικότητας του εργαζομένου που εφαρμόζονται από την εταιρία και της παραμονής του στον οργανισμό;

5.5 Το εννοιολογικό μοντέλο της παρούσας έρευνας

Με βάση τη βιβλιογραφική μελέτη προηγούμενων θεωρητικών και εμπειρικών ερευνών, που παρουσιάστηκαν διαμορφώθηκε το μοντέλο της παρούσης εργασίας (Σχήμα 1.1), που εξετάζει την επίδραση μεταξύ δύο στοιχείων της διαφορετικότητας (φύλου, ηλικίας) και των δύο στοιχείων του ΕΒ (ελκυστικότητας, παραμονής) του οργανισμού. Το Σχήμα 1.1 παρουσιάζει το μοντέλο της παρούσας έρευνας:



Σχήμα 1.1 : Μοντέλο Employer Branding της παρούσας εργασίας

6. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η έρευνά μας, έρευνα επισκόπησης, πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας κατά το χρονικό διάστημα Φεβρουαρίου-Μαρτίου του 2022. Η δειγματοληψία που επιλέξαμε ήταν η τυχαία, γιατί κρίθηκε ότι λόγω χρόνου και κόστους θα ήταν ο πιο αποδοτικός τρόπος για τη συλλογή αποτελεσμάτων της μελέτης μας (Bem, 1995; Ζαφειρόπουλος, 2017). Για τους περιορισμούς αυτής μας της επιλογής, μιλάμε αναλυτικά στο κεφάλαιο 9 (Περιορισμοί Έρευνας- Προτάσεις για Μελλοντικές έρευνες). Το δείγμα μας αποτέλεσαν, λοιπόν, 163 άτομα, με βασική προϋπόθεση οι συμμετέχοντες να είναι εργαζόμενοι σε κάποια εταιρία. Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήσαμε ήταν ένα δομημένο ερωτηματολόγιο 20 ερωτήσεων κλειστού τύπου, το οποίο αναρτήθηκε στην εφαρμογή «google forms» και ύστερα, διανεμήθηκε σε γνωστούς και φίλους μέσω των κοινωνικών δικτύων. Το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο παρέμεινε ενεργό για περίπου 2 μήνες. Για την μέτρηση της ελκυστικότητας του οργανισμού και την πρόθεση παραμονής των εργαζομένων σε αυτήν χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα του Sokro (2012).

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 3 ενότητες. Η 1^η Ενότητα αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του εξεταζόμενου δείγματος. Η 2^η Ενότητα μελετά το βαθμό ελκυστικότητας της εταιρίας και η 3^η την πρόθεση παραμονής των εργαζομένων στην εταιρία. Χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις σε διαβάθμιση με 5-βαθμια κλίμακα Likert ('1= διαφωνώ απόλυτα', '5= συμφωνώ απόλυτα') που αναφερόταν στο βαθμό που ο συμμετέχων συμφωνεί με την αντίστοιχη θέση. Το σχετικό ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τις ανάγκες της έρευνας βρίσκεται στο παράρτημα της παρούσας εργασίας (Παράρτημα, σελ 66).

Το λογισμικό εργαλείο που χρησιμοποιήσαμε για τη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων που συλλέξαμε είναι το IBM SPSS (Statistical Package for Social Sciences) Statistics. Πιο συγκεκριμένα, για το σύνολο των ερευνητικών ερωτήσεων του ερωτηματολογίου δημιουργήθηκαν μεταβλητές για τις ομάδες της ελκυστικότητας και της πρόθεσης παραμονής, χρησιμοποιώντας στοιχεία που αφορούν τις εργασιακές συνθήκες, την ασφάλεια, τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης, την εργασιακή ικανοποίηση, το σύστημα ανταμοιβών, κατά τη μεθοδολογική τακτική της έρευνας του

Sokro (2012). Στη συνέχεια, τα επιμέρους στοιχεία που συγκροτούν την καθεμία από τις παραπάνω μεταβλητές αθροίστηκαν, έτσι ώστε να προκύψει ο αριθμητικός μέσος όρος. Η εντολή που χρησιμοποιήθηκε είναι `transform/compute variable/mean(x,y,..z)`, ενώ ο συντελεστής αξιοπιστίας των τιμών των μεταβλητών είναι ο Cronbach's alpha. Σε ό,τι αφορά τον βαθμό συνάφειας μεταξύ των μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης Pearson. Τέλος, χρησιμοποιήσαμε τη μέθοδο της απλής γραμμικής παλινδρόμησης, για να περιγράψουμε την αιτιώδη σχέση μεταξύ των δημογραφικών χαρακτηριστικών, φύλου-ηλικίας, και της ελκυστικότητας του οργανισμού, αλλά και της πρόθεσή τους για παραμονή τους σ' αυτόν.

7. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Περιγραφική Στατιστική

Δημογραφικά στοιχεία

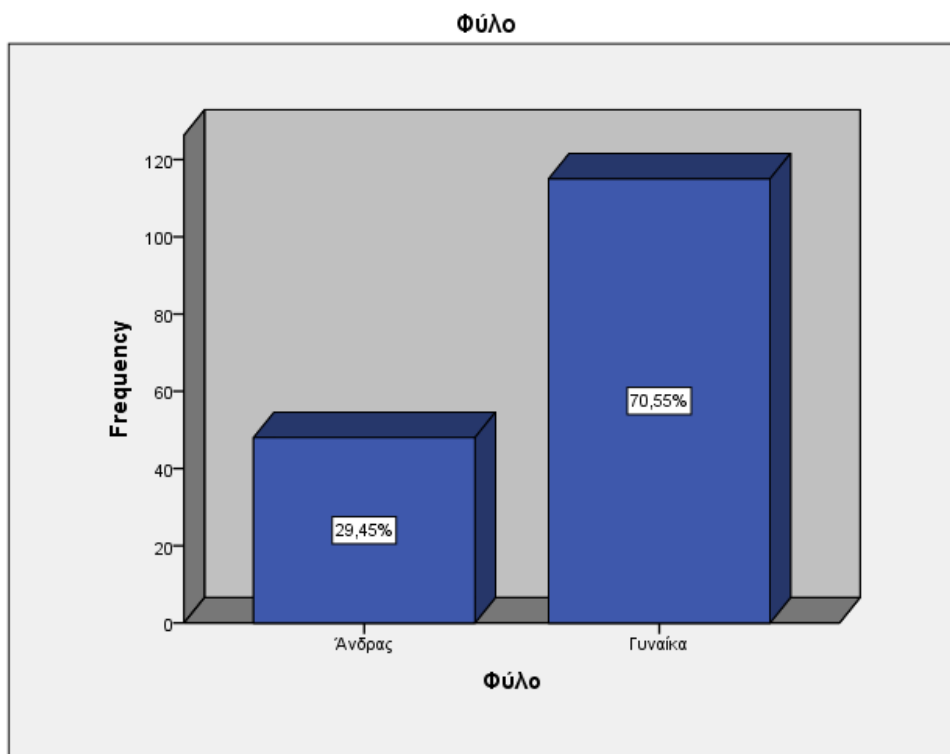
Στον Πίνακα 1 (Γραφήματα 1-6) παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.

Πίνακας 1: Δημογραφικά στοιχεία

Δημογραφικό	Κατηγορίες	N	%
Φύλο	Ανδρας	48	29,4
	Γυναίκα	115	70,6
Ηλικία	Έως 25	15	9,2
	26-39	36	22,1
	40-60	112	68,7
Επίπεδο εκπαίδευσης	Γυμνάσιο-Λύκειο	40	24,5
	ΑΕΙ	65	39,9
	Μεταπτυχιακό	45	27,6
	Άλλο	13	8,0
Επαγγελματική εμπειρία	0-3	22	13,5
	4-10	26	16,0
	11-20	31	19,0
	>20	84	51,5
Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα εταιρία	0-1	28	17,2
	2-5	44	27,0
	6-9	17	10,4
	10+	74	45,4

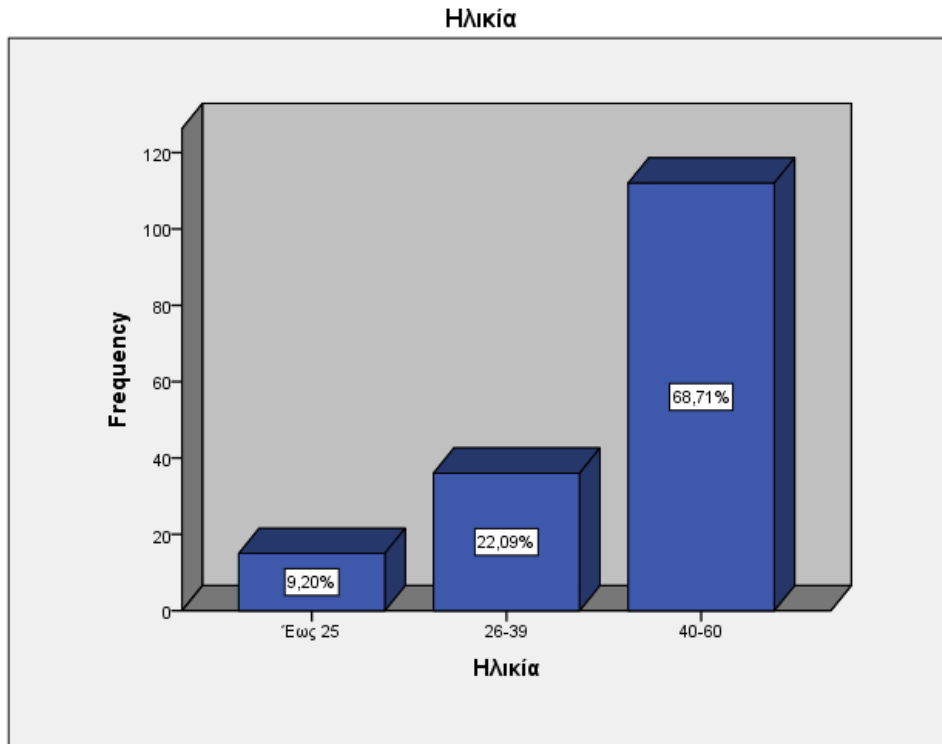
Θέση εργασίας	Ανώτερο στέλεχος	32	19,6
	Μεσαίο στέλεχος	50	30,7
	Εργαζόμενος	81	49,7

Σχετικά με το φύλο, το 70,6% (N=115) αποτελείται από γυναίκες και το 29,4% (N=48) από άντρες.



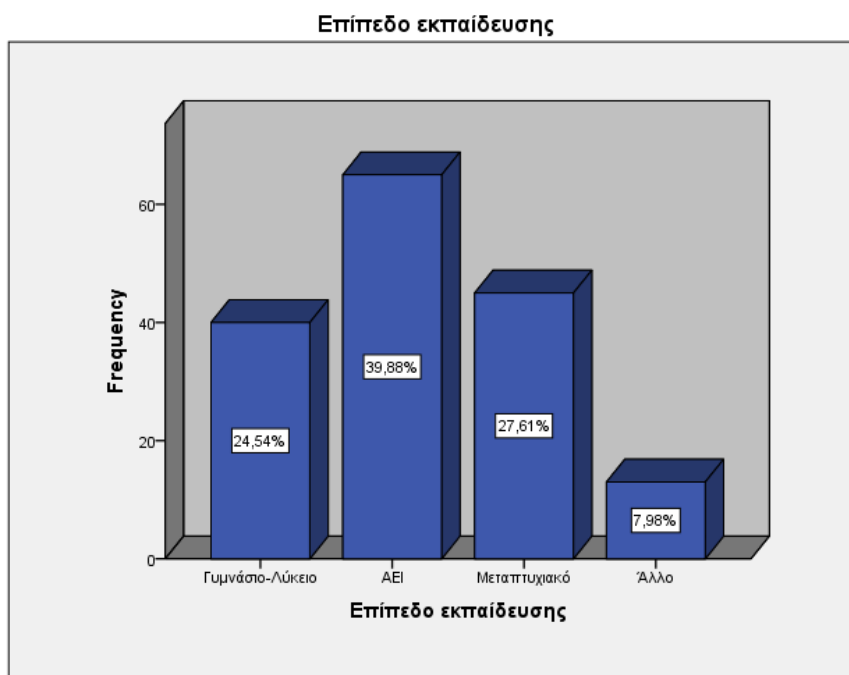
Γράφημα 1: Φύλο

Αναφορικά με την ηλικία η πλειοψηφία (68,7%, N=112) είναι 40-60 ετών. Το 22,1% (N=36) είναι 26-39 ετών και το 9,2% (N=15) είναι έως 25 ετών.



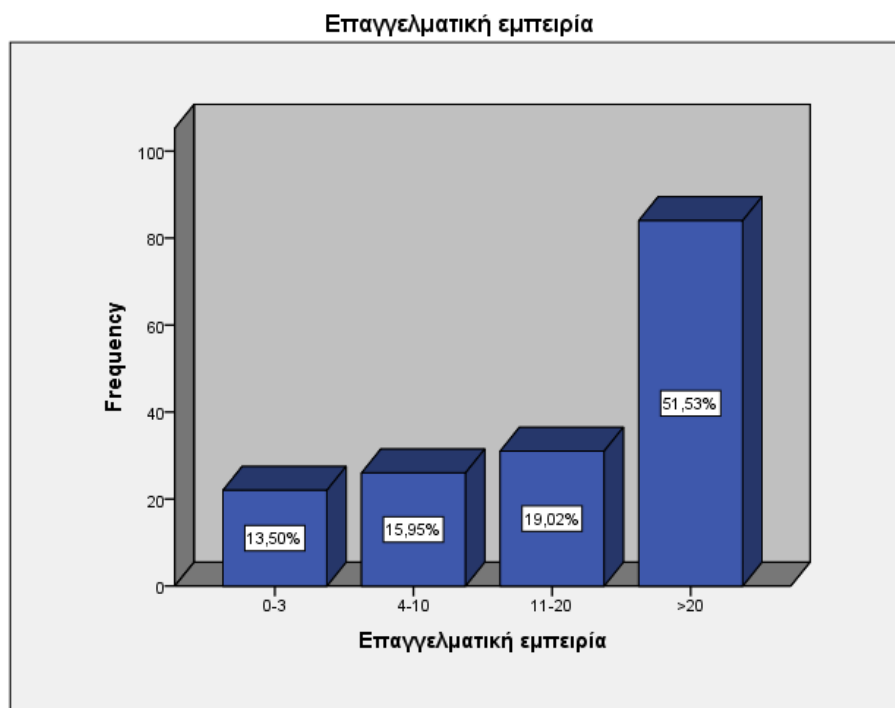
Γράφημα 2: Ηλικία

Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης, το 39,9% (N=65) είναι απόφοιτοι ΑΕΙ, το 27,6% (N=45) είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού, το 24,5% (N=40) είναι απόφοιτοι Γυμνασίου-Λυκείου και το 8% (N=13) έχουν άλλο επίπεδο εκπαίδευσης.



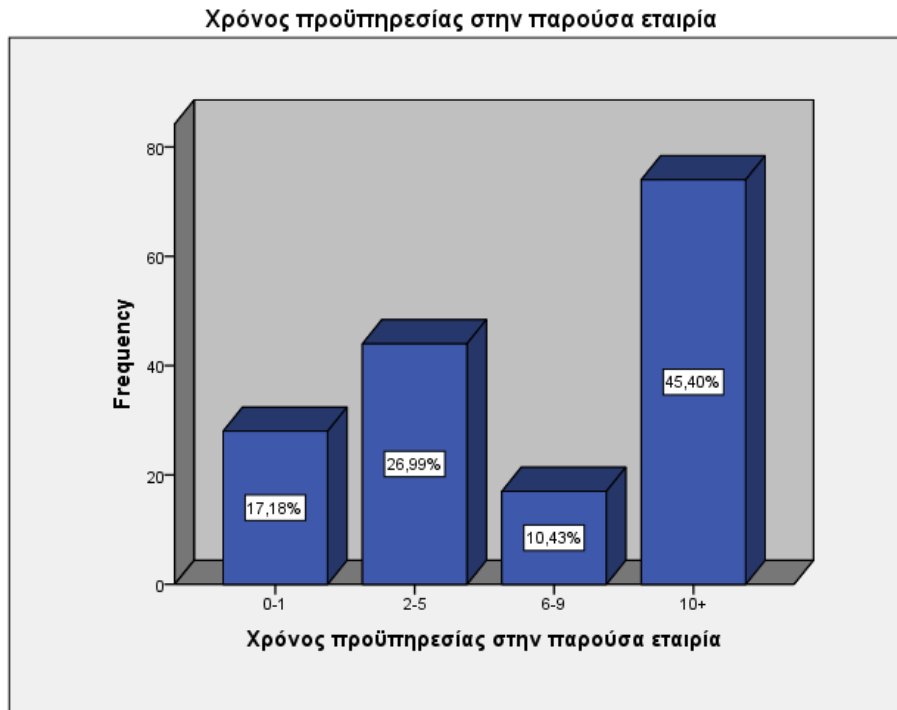
Γράφημα 3: Επίπεδο εκπαίδευσης

Εκπαιδευτική εμπειρία άνω των 20 ετών δήλωσε το μισό δείγμα (51,5%, N=84), το 19% (N=31) ανέφερε 11-20 έτη, το 16% (N=26) 4-10 έτη και το 13,5% (N=22) 0-3 έτη.



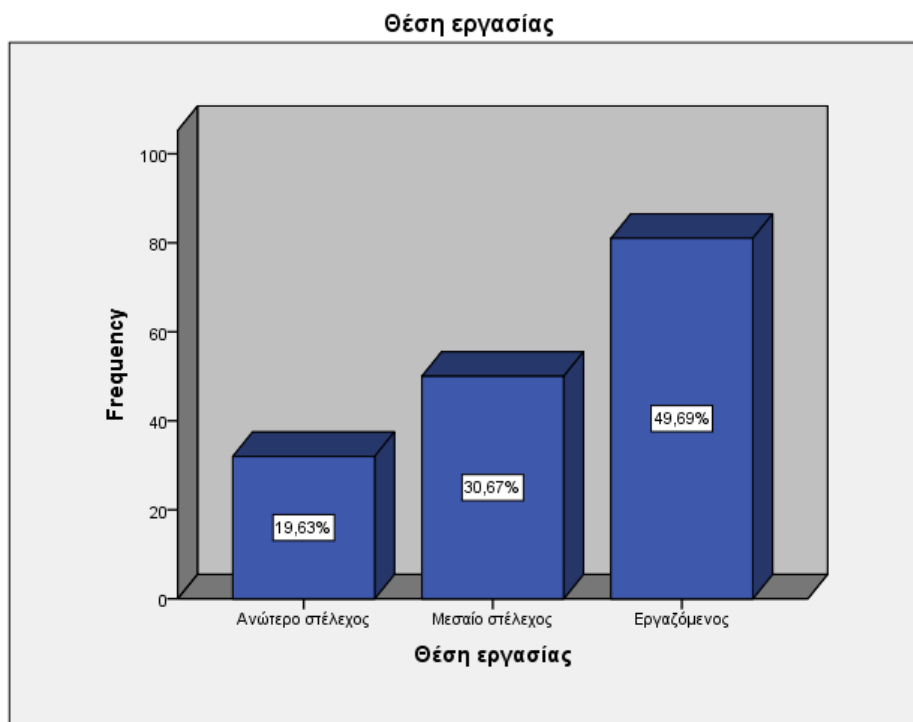
Γράφημα 4: Επαγγελματική εμπειρία

Περίπου το μισό δείγμα ανέφερε 10 και πλέον έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα εταιρεία (45,4%, N=74), το 27% (N=44) ανέφερε 2-5 έτη, το 17,2% (N=28) 0-1 έτος και το 10,4% (N=17) 6-9 έτη.



Γράφημα 5: Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα εταιρία

Οι μισοί συμμετέχοντες είναι εργαζόμενοι (49,7%, N=81), το 30,7% (N=50) είναι μεσαία στελέχη και το 19,6% (N=32) είναι ανώτερα στελέχη.



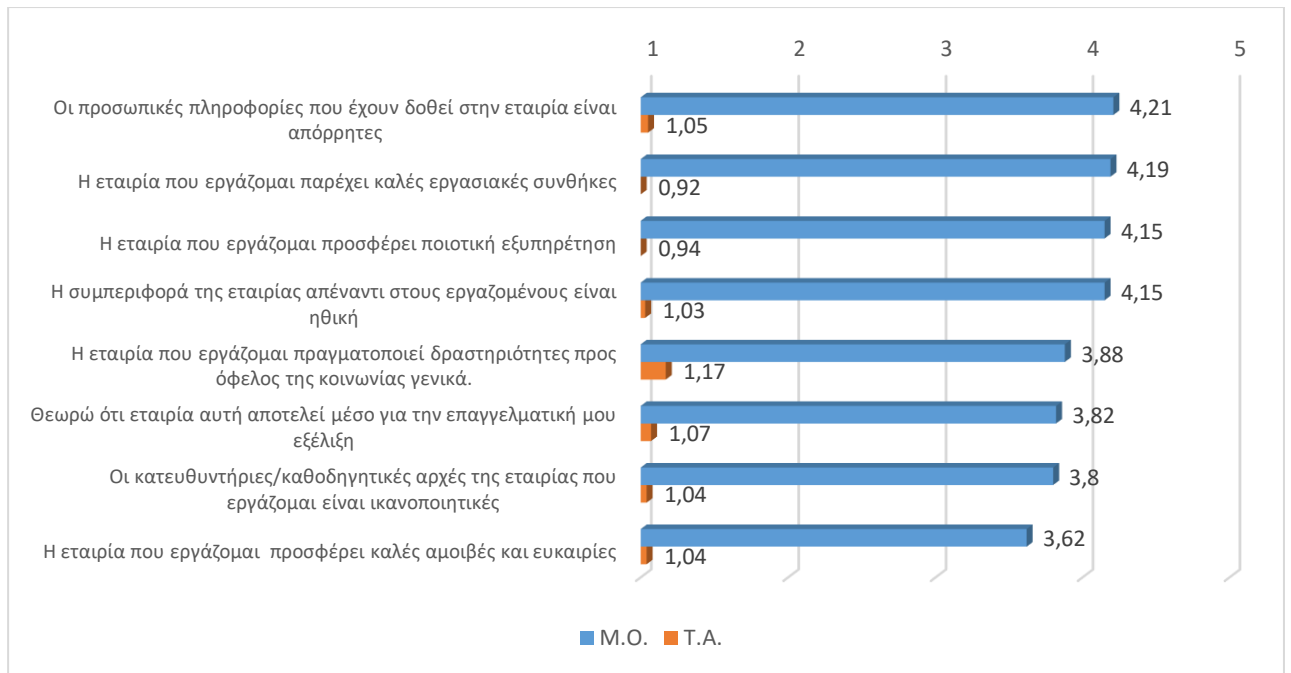
Γράφημα 6: Θέση εργασίας

Ελκυστικότητα

Στον Πίνακα 2 (Γράφημα 7) παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με την ελκυστικότητα. Οι ερωτήσεις που αφορούν την ελκυστικότητα του οργανισμού υιοθετήθηκαν από την κλίμακα του Sokro (2012). Οι συμμετέχοντες συμφώνησαν έντονα πως οι προσωπικές πληροφορίες που έχουν δοθεί στην εταιρία είναι απόρρητες (M.O.=4,21 ± 1,05), ότι η εταιρία που εργάζονται παρέχει καλές εργασιακές συνθήκες (M.O.=4,19 ± 0,92), προσφέρει ποιοτική εξυπηρέτηση (M.O.=4,15 ± 0,94) και έχει ηθική συμπεριφορά απέναντι στους εργαζομένους (M.O.=4,15 ± 1,03). Ακόμη, συμφωνία αλλά μικρότερης έντασης παρατηρήθηκε στις απόψεις ότι η εταιρία που εργάζονται πραγματοποιεί δραστηριότητες προς όφελος της κοινωνίας γενικά (M.O.=3,88 ± 1,17), αποτελεί μέσο για την επαγγελματική τους εξέλιξη (M.O.=3,82 ± 1,07), έχει ικανοποιητικές κατευθυντήριες/καθοδηγητικές αρχές (M.O.=3,80 ± 1,04) και προσφέρει καλές αμοιβές και ευκαιρίες (M.O.=3,62 ± 1,04).

Πίνακας 2: Ελκυστικότητα

Ερωτήσεις	M.O.	T.A.
Οι προσωπικές πληροφορίες που έχουν δοθεί στην εταιρία είναι απόρρητες	4,21	1,05
Η εταιρία που εργάζομαι παρέχει καλές εργασιακές συνθήκες	4,19	0,92
Η εταιρία που εργάζομαι προσφέρει ποιοτική εξυπηρέτηση	4,15	0,94
Η συμπεριφορά της εταιρίας απέναντι στους εργαζομένους είναι ηθική	4,15	1,03
Η εταιρία που εργάζομαι πραγματοποιεί δραστηριότητες προς όφελος της κοινωνίας γενικά.	3,88	1,17
Θεωρώ ότι εταιρία αυτή αποτελεί μέσο για την επαγγελματική μου εξέλιξη	3,82	1,07
Οι κατευθυντήριες/καθοδηγητικές αρχές της εταιρίας που εργάζομαι είναι ικανοποιητικές	3,80	1,04
Η εταιρία που εργάζομαι προσφέρει καλές αμοιβές και ευκαιρίες	3,62	1,04



Γράφημα 7: Ελκυστικότητα

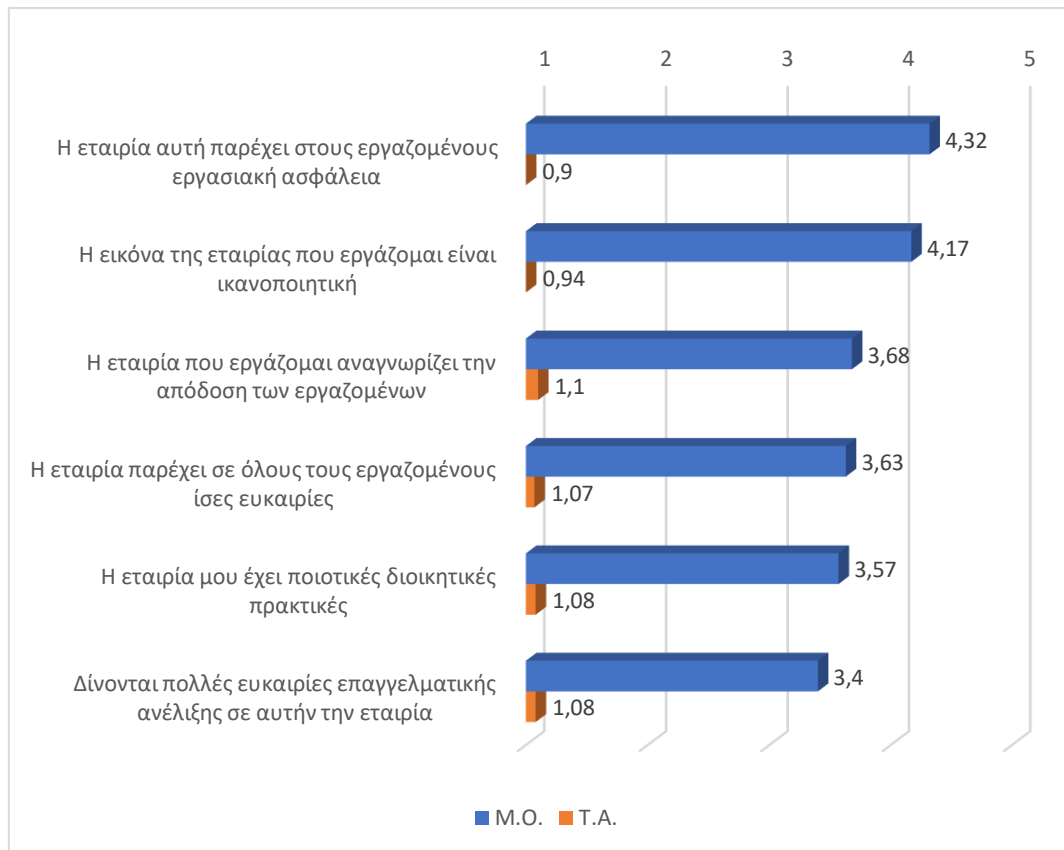
Παραμονή

Στον Πίνακα 3 (Γράφημα 8) παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με την παραμονή. Οι ερωτήσεις που εξετάζουν την πρόθεση παραμονής των εργαζομένων στον οργανισμό υιοθετήθηκαν από την κλίμακα του Sokro (2012). Οι συμμετέχοντες συμφώνησαν έντονα πως η εταιρία παρέχει στους εργαζομένους εργασιακή ασφάλεια (M.O.=4,32 ± 0,90) και έχει ικανοποιητική εικόνα (M.O.=4,17 ± 0,94). Ακόμη συμφωνία αλλά μικρότερης έντασης παρατηρήθηκε στις απόψεις πως η εταιρία που εργάζονται αναγνωρίζει την απόδοση των εργαζομένων (M.O.=3,68 ± 1,10) και παρέχει σε όλους ίσες ευκαιρίες (M.O.=3,63 ± 1,07). Μικρή τάση συμφωνίας εκφράστηκε σχετικά με το ότι η εταιρία έχει ποιοτικές διοικητικές πρακτικές (M.O.=3,57 ± 1,08) και ότι δίνονται πολλές ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης (M.O.=3,40 ± 1,08).

Πίνακας 3: Παραμονή

Ερωτήσεις	M.O.	T.A.
Η εταιρία αυτή παρέχει στους εργαζομένους εργασιακή ασφάλεια	4,32	0,90
Η εικόνα της εταιρίας που εργάζομαι είναι ικανοποιητική	4,17	0,94
Η εταιρία που εργάζομαι αναγνωρίζει την απόδοση των εργαζομένων	3,68	1,10

Η εταιρία παρέχει σε όλους τους εργαζομένους ίσες ευκαιρίες	3,63	1,07
Η εταιρία μου έχει ποιοτικές διοικητικές πρακτικές	3,57	1,08
Δίνονται πολλές ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης σε αυτήν την εταιρία	3,40	1,08



Γράφημα 8: Παραμονή

Επαγωγική Στατιστική

Ανάλυση αξιοπιστίας

Ο Πίνακας 4 παρουσιάζει τα αποτελέσματα της ανάλυσης αξιοπιστίας των παραγόντων. Προέκυψε υψηλή αξιοπιστία σε κάθε περίπτωση. Συγκεκριμένα, ο παράγοντας «Ελκυστικότητα» εμφάνισε αξιοπιστία $\alpha=0,854$ και ο παράγοντας «Παραμονή» $\alpha=0,877$. Αυτό σημαίνει ότι αφού οι τιμές του Cronbach Alpha είναι μεγαλύτερες του 0,6 είναι εξαιρετικές τιμές για την εσωτερική συνέπεια της εννοιολογικής κατασκευής της κλίμακας που διερευνάται.

Πίνακας 4: Ανάλυση αξιοπιστίας

Παράγοντας	Ερωτήσεις	Cronbach Alpha
------------	-----------	----------------

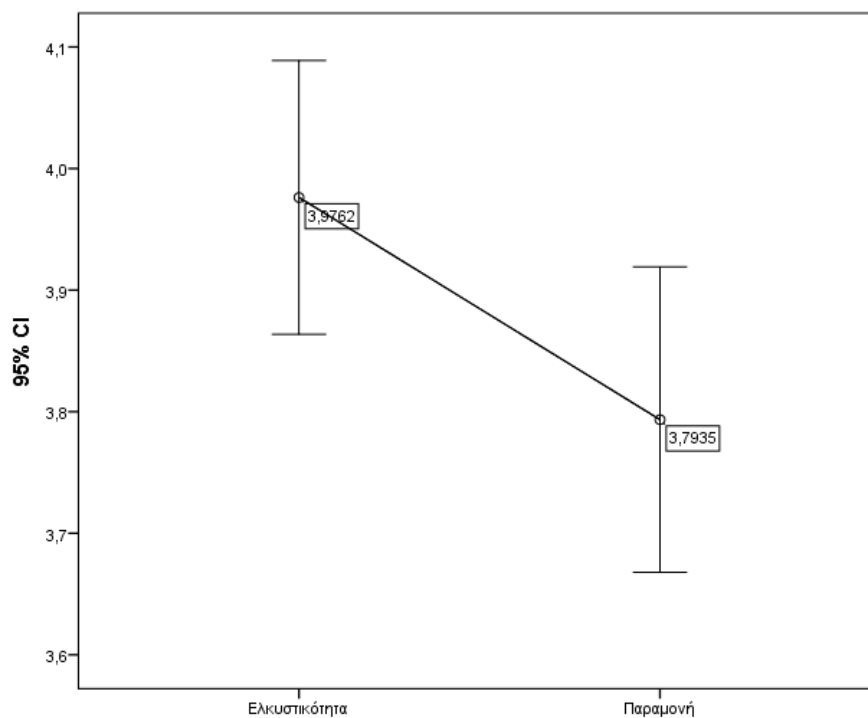
Ελκυστικότητα	8	0,854
Παραμονή	6	0,877

Δημιουργία παραγόντων

Σύμφωνα με τον Πίνακα 5 (Γράφημα 9), ο μέσος όρος του παράγοντα «Ελκυστικότητα» (Μ.Ο.=3,98) είναι στατιστικά μεγαλύτερος ($t(162)=5,173, p<0,001$) από τον μέσο όρο του παράγοντα «Παραμονή» (Μ.Ο.=3,79). Επιπλέον, οι 2 παράγοντες εμφάνισαν στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση σε στάθμη σημαντικότητας 1% ($rho=0,819, p<0,01$) και ΜΟ περίπου 4, που σημαίνει ότι θεωρούν την εταιρία που εργάζονται ελκυστική και δείχνουν διάθεση να παραμείνουν σε αυτήν.

Πίνακας 5: Αποτελέσματα ελέγχων paired samples t-test μεταξύ των παραγόντων

Παράγοντας	Μ.Ο.	Τ.Α.	t (162)	p-value
Ελκυστικότητα	3,98	0,73	5,173	<0,001
Παραμονή	3,79	0,81		



Γράφημα 9: Error bars των παραγόντων

Επίδραση δημογραφικών χαρακτηριστικών

Φύλο

Σύμφωνα με τον Πίνακα 6, δεν εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές των παραγόντων ως προς το φύλο ($p \geq 0,184$) και ($p \geq 0,450$). Αυτό σημαίνει ότι υπόθεση Y3, για την ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ του φύλου των δυνητικών και υπαρχόντων εργαζομένων και των πολιτικών της προσέλκυσης της φυλετικής διαφορετικότητας που εφαρμόζονται από τον οργανισμό, δεν επιβεβαιώνεται. Επίσης και η υπόθεση Y4, ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του σεβασμού του φύλου του εργαζομένου από την εταιρία και της παραμονής του στον οργανισμό, δεν επιβεβαιώνεται.

Πίνακας 6: Έλεγχοι independent samples t-test των παραγόντων ως προς το φύλο

Παράγοντας	Φύλο	N	M.O.	T.A.	t (161)	p-value
Ελκυστικότητα	Άνδρας	48	4,09	0,75	1,335	0,184
	Γυναίκα	115	3,93	0,71		
Παραμονή	Άνδρας	48	3,87	0,87	0,757	0,450
	Γυναίκα	115	3,76	0,79		

Ηλικία

Σύμφωνα με τον Πίνακα 7, δεν εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές των παραγόντων ως προς την ηλικία ($p \geq 0,368$) και ($p \geq 0,165$). Αυτό σημαίνει ότι η υπόθεση Y1 για το αν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της ηλικίας του εργαζομένου και της παραμονής του στον οργανισμό δεν επιβεβαιώνεται. Όπως επίσης δεν επιβεβαιώνεται και η υπόθεση Y2 για το αν οι αντιλήψεις των εργαζομένων και των δυνητικών εργαζομένων για το πόσο ελκυστικός θεωρείται ένας οργανισμός μπορούν να ποικίλουν ανάλογα με την ηλικία.

Πίνακας 7: Έλεγχοι one-way ANOVA των παραγόντων ως προς την ηλικία

Παράγοντας	Ηλικία	N	M.O.	T.A.	F (2,160)	p-value
------------	--------	---	------	------	-----------	---------

Ελκυστικότητα	Έως 25	15	3,66	0,72	1,822	0,165
	26-39	36	4,08	0,69		
	40-60	112	3,99	0,73		
Παραμονή	Έως 25	15	3,61	0,82	1,006	0,368
	26-39	36	3,94	0,74		
	40-60	112	3,77	0,83		

Επίπεδο εκπαίδευσης

Σύμφωνα με τον Πίνακα 8, δεν εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές των παραγόντων ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης ($p \geq 0,519$).

Πίνακας 8: Έλεγχοι one-way ANOVA των παραγόντων ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης

Παράγοντας	Επίπεδο εκπαίδευσης	N	M.O.	T.A.	F (3,159)	p-value
Ελκυστικότητα	Γυμνάσιο-Λύκειο	40	3,94	0,82	0,759	0,519
	ΑΕΙ	65	4,03	0,73		
	Μεταπτυχιακό	45	3,87	0,71		
	Άλλο	13	4,17	0,44		
Παραμονή	Γυμνάσιο-Λύκειο	40	3,78	0,90	0,460	0,710
	ΑΕΙ	65	3,87	0,78		
	Μεταπτυχιακό	45	3,69	0,85		
	Άλλο	13	3,85	0,55		

Επαγγελματική εμπειρία

Σύμφωνα με τον Πίνακα 9, δεν εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές των παραγόντων ως προς την επαγγελματική εμπειρία ($p \geq 0,533$).

Πίνακας 9: Έλεγχοι one-way ANOVA των παραγόντων ως προς την επαγγελματική εμπειρία

Παράγοντας	Επαγγελματική εμπειρία	N	M.O.	T.A.	F (3,159)	p-value
Ελκυστικότητα	0-3	22	3,78	0,75	0,734	0,533
	4-10	26	4,08	0,69		
	11-20	31	3,99	0,65		
	>20	84	3,99	0,76		
Παραμονή	0-3	22	3,73	0,84	0,449	0,718
	4-10	26	3,94	0,69		
	11-20	31	3,70	0,88		
	>20	84	3,80	0,82		

Προϋπηρεσία στην παρούσα εταιρία

Σύμφωνα με τον Πίνακα 10, δεν εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές των παραγόντων ως προς την προϋπηρεσία στην παρούσα εταιρία ($p \geq 0,757$).

Πίνακας 10: Έλεγχοι one-way ANOVA των παραγόντων ως προς την προϋπηρεσία στην παρούσα εταιρία

Παράγοντας	Προϋπηρεσία στην παρούσα εταιρία	N	M.O.	T.A.	F (3,159)	p-value
Ελκυστικότητα	0-1	28	3,91	0,68	0,183	0,908
	2-5	44	3,98	0,72		
	6-9	17	3,92	0,72		
	10+	74	4,01	0,76		
Παραμονή	0-1	28	3,83	0,69	0,394	0,757
	2-5	44	3,86	0,88		
	6-9	17	3,62	0,94		
	10+	74	3,78	0,79		

Θέση εργασίας

Σύμφωνα με τον Πίνακα 11, δεν εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές των παραγόντων ως προς την θέση εργασίας ($p \geq 0,195$).

Πίνακας 11: Έλεγχοι one-way ANOVA των παραγόντων ως προς την θέση εργασίας

Παράγοντας	Θέση εργασίας	N	M.O.	T.A.	F (2,160)	p-value
Ελκυστικότητα	Ανώτερο στέλεχος	32	4,17	0,79	1,652	0,195
	Μεσαίο στέλεχος	50	3,99	0,59		
	Εργαζόμενος	81	3,89	0,77		
Παραμονή	Ανώτερο στέλεχος	32	3,92	0,87	1,031	0,359
	Μεσαίο στέλεχος	50	3,86	0,62		
	Εργαζόμενος	81	3,70	0,89		

Πίνακας 12 : Αποτελέσματα

Υποθέσεις	Αποτελέσματα
Υ1	Δεν επιβεβαιώνεται
Υ2	Δεν επιβεβαιώνεται
Υ3	Δεν επιβεβαιώνεται
Υ4	Δεν επιβεβαιώνεται

8. ΣΥΖΗΤΗΣΗ- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα αποτελέσματα της ανάλυσής μας έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι θεώρησαν σε υψηλό βαθμό ελκυστική την εταιρεία στην οποία εργάζονται. Ιδιαίτερο σε πολύ υψηλό βαθμό εκτιμούν το γεγονός ότι οι προσωπικές πληροφορίες που έχουν δοθεί στην εταιρία είναι απόρρητες, ότι η εταιρία που εργάζονται παρέχει καλές εργασιακές συνθήκες, προσφέρει ποιοτική εξυπηρέτηση και έχει ηθική συμπεριφορά απέναντι στους εργαζομένους. Το εύρημά μας αυτό συγκλίνει με το εύρημα της μελέτη των Chhabra και Sharma (2014) όπου και εκεί, οι εργαζόμενοι έκαναν αντίστοιχες δηλώσεις ικανοποίησης για την εταιρία που εργαζόντουσαν και αυτό είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση του κύκλου εργασιών τους. Στην έρευνά μας οι εργαζόμενοι ανέφεραν επίσης, πως η εταιρία που εργάζονται πραγματοποιεί δραστηριότητες προς όφελος της κοινωνίας γενικά, αποτελεί μέσο για την επαγγελματική τους εξέλιξη, έχει ικανοποιητικές κατευθυντήριες/καθοδηγητικές αρχές και προσφέρει καλές αμοιβές και ευκαιρίες. Αντίστοιχες δηλώσεις για εταιρίες που εφαρμόζουν Employer Branding έχουμε και στις έρευνες των Dabirian et al. (2017), Kim και Legendre (2021) όπου και εκεί, οι εργαζόμενοι δήλωσαν ότι μέσω της εφαρμογής τους Employer Branding αυξήθηκαν από πλευράς τους τα επαινετικά στοιχεία για την εργασία τους και ταυτόχρονα, παρατηρήθηκε μείωση αυτών για τα οποία παραπονούνται οι εργαζόμενοι. Μπορεί να ειπωθεί, λοιπόν, ότι το Employer Branding ως επιλογή στρατηγικής προσέγγισης των εργαζομένων λειτούργησε σε συνδυασμό με την εφαρμογή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, αφού, σύμφωνα και με τη μελέτη των Vercic και Coric, (2018) η εφαρμογή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και της επωνυμίας εργοδότη αυξάνει την πίστη των εργαζομένων στη δυναμική της επιχείρησης, αλλά και τη φήμη της. Ειδικότερα, τα αποτελέσματα της μελέτης των Vercic και Coric, (2018) σε 550 τελειόφοιτους φοιτητές επιχειρήσεων δείχνουν ότι οι σπουδαστές αποδίδουν καλή φήμη σε εκείνους τους οργανισμούς που θεωρούνται κοινωνικά υπεύθυνοι και με καλή επωνυμία εργοδότη. Η φήμη φαίνεται να είναι η γενική ιδέα που περιλαμβάνει τόσο την αντιληπτή εταιρική κοινωνική ευθύνη όσο και τις αντιληπτές επωνυμίες εργοδοτών (Vercic & Coric, 2018).

Στη μελέτη μας, υψηλά βαθμολογήθηκε και η διάθεση παραμονής των εργαζομένων στην εταιρεία. Αυτό το εύρημα διάθεσης παραμονής στην εργασία συγκλίνει με τα ευρήματα της έρευνας της Mihalcea (2017) όπου και εκεί οι εργαζόμενοι δήλωναν ικανοποιημένοι και εκδήλωναν πρόθεση παραμονής τους στην εταιρία. Οι εργαζόμενοι σε υψηλό βαθμό συμφώνησαν πως η εταιρία παρέχει στους εργαζομένους εργασιακή ασφάλεια και έχει ικανοποιητική εικόνα. Ακόμη ανέφεραν ότι η εταιρία που εργάζονται αναγνωρίζει την απόδοση των εργαζομένων και παρέχει σε όλους ίσες ευκαιρίες. Και αυτό το εύρημά μας επαληθεύει τα ευρήματα της μελέτης των Kitchot, et al. (2020), Spagnoli et al. (2012) όπου και εκεί η παροχή εργασιακής ασφάλειας και δημιουργίας ικανοποιητικής εικόνας από πλευράς του οργανισμού/εταιρίας στα μάτια των εργαζομένων φάνηκε να επηρεάζει με θετικό πρόσημο την ικανοποίηση των εργαζομένων. Ακόμη, οι συμμετέχοντες της έρευνας μας έδειξαν μάλλον να συμφωνούν πως η εταιρία έχει ποιοτικές διοικητικές πρακτικές και ότι δίνονται πολλές ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης, δήλωση που, αν λάβει κανείς υπόψη του την βιβλιογραφική ανασκόπηση και τις λοιπές δηλώσεις περί εργασιακής ικανοποίησης, μπορεί να τη συσχετίσει και με το γεγονός ότι οι διοικητικές πρακτικές σχεδιάζονται μέσα από την ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων του Employer Branding (Mihalcea, 2017).

Η υψηλή ελκυστικότητα που αισθάνονται οι εργαζόμενοι αποτέλεσε προβλεπτικό παράγοντα της παραμονής. Συμμετέχοντες, δηλαδή, που αισθάνονται σε μεγαλύτερο βαθμό ότι η εταιρεία που εργάζονται είναι ελκυστική αναμένεται να έχουν μεγαλύτερη διάθεση να θέλουν να παραμείνουν σε αυτήν. Και αυτό μας το εύρημα επαληθεύει αντίστοιχα ευρήματα μελετών, όπως τις έρευνες των Collins και Stevens (2002) Backhaus και Tikoo (2004). Αξιοσημείωτο, ωστόσο, είναι το γεγονός ότι ο βαθμός ελκυστικότητας είναι μεγαλύτερος από τον βαθμό παραμονής. Το γεγονός αυτό, υποδηλώνει ότι υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που καθορίζουν την παραμονή στην εταιρεία πέραν της ελκυστικότητας.

Ακόμη, σύμφωνα με τα ευρήματα της μελέτης μας το δημογραφικό και επαγγελματικό προφίλ των συμμετεχόντων δεν επηρέασε τους παράγοντες της ελκυστικότητας και της διάθεσης για παραμονή. Τέλος, παρατηρήθηκε ομοιογένεια, αναφορικά με το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι συμφώνησαν ομόφωνα ότι η εταιρεία που εργάζονται είναι ελκυστική και ότι θέλουν να παραμείνουν σε αυτήν, ανεξάρτητα από

το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, την γενική επαγγελματική εμπειρία και την εμπειρία στην παρούσα εταιρεία και ανεξάρτητα από την θέση στην εταιρεία

9. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ -ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ

9.1 Περιορισμοί της έρευνάς μας

Η έρευνά πραγματοποιήθηκε για τις ανάγκες εκπόνησης της διπλωματικής μας εργασίας, οπότε τα μέσα υλοποίησής της εμπίπτουν στα δυνατά μέσα που μπορεί να έχει στη διάθεσή της μια φοιτητική μελέτη, έστω και μεταπτυχιακού επιπέδου. Έτσι, η έλλειψη κυρίως, οικονομικών πόρων και ανθρώπινου δυναμικού δεν ευνόησε την εφαρμογή σταδίων, όπως πιλοτική μελέτη, η οποία θα επαλήθευε ως ένα βαθμό τη λειτουργικότητα του ερωτηματολογίου (Sokro, 2012) που χρησιμοποιήσαμε παρέχοντάς μας ταυτόχρονα, μία πρώτη ανατροφοδότηση της αίσθησης και κατανόησης των ερωτήσεών μας από το δείγμα. Επίσης, η μέθοδος δειγματοληψίας που εφαρμόσαμε (δειγματοληψία ευκολίας), ενδέχεται ως έναν βαθμό να επηρεάζει τον βαθμό αξιοπιστίας και εγκυρότητας των απαντήσεων των συμμετεχόντων. Ειδικότερα, με βάση τα αποτελέσματά μας θα πρέπει να επισημανθεί το γεγονός ότι η σύγκλιση των απόψεων των εργαζομένων για την επωνυμία εργοδότη ενδέχεται να αποτελούν απαντήσεις αποκλειστικά ενεργών εργαζομένων της εταιρίας και ενδέχεται να μην εξετάστηκε το προφίλ μη υπαλλήλων (δηλαδή ανθρώπων που απολύθηκαν). Ίσως αυτοί που εξετάστηκαν να ήταν στα πλαίσια του «αποδεκτού» προφίλ. Με άλλα λόγια, δεν μπορεί να γίνει λόγος για αντιπροσωπευτικότητα των απαντήσεων του δείγματός μας στο σύνολο του γενικού πληθυσμού. Τέλος, σε ό,τι αφορά το ερωτηματολόγιο μας, αυτό παρέμενε ανοιχτό στο κοινό για περίπου 2 μήνες, το οποίο θεωρείται ένα καλό διάστημα διεξαγωγής της έρευνας (Bem 1995; Ζαφειρόπουλος 2017) αλλά από την άλλη, δεν πραγματοποιήσαμε έρευνα επανελέγχου, η οποία θα πρόσφερε ακόμη περισσότερα στην εγκυρότητα και αξιοπιστία της έρευνάς μας.

9.2 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Η έρευνά μας εξέτασε τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι θεωρούν ελκυστική την εταιρεία στην οποία εργάζονται, καθώς και τον βαθμό πρόθεσης παραμονής τους σ' αυτήν. Ακόμη, διερευνήσαμε επίσης, την επίδραση του δημογραφικού και επαγγελματικού προφίλ στις απόψεις των εργαζομένων για την λειτουργία και ικανοποίησή τους από την επιχείρηση. Όπως προέκυψε τόσο από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που πραγματοποιήσαμε όσο και από την έρευνα επισκόπησης το Employer Branding, όταν εφαρμόζεται από μία επιχείρηση μπορεί να πολλαπλά οφέλη γι' αυτήν, και συγκεκριμένα, τόσο για την ανάπτυξή της όσο και για τη διατήρησή της. Λόγω της οικονομικής κρίσης, αλλά και της τελευταίας κρίσης, αυτής που επέφερε η πανδημία, το ανθρώπινο δυναμικό και η άριστη λειτουργικότητά του μέσα στην επιχείρηση τέθηκε και πάλι στο προσκήνιο, ως μία πρόταση αντιμετώπισης της κρίσης (Kim et al., 2022). Εμείς ερευνήσαμε τους ρυθμιστικούς παράγοντες του φύλου, της ηλικίας και του μορφωτικού-επαγγελματικού υποβάθρου ως προς την αξιολόγηση της ικανοποίησης των εργαζομένων μέσα σε μία επιχείρηση. Αυτό που δεν εξετάσαμε, αν και η έρευνά μας πραγματοποιήθηκε χρονικά κατά την περίοδο της πανδημίας του Covid-19, είναι πώς αυτή η περίοδος της πανδημίας και οι νέες συνθήκες που αναγκαστικά αυτή δημιούργησε και στο εργασιακό περιβάλλον των ανθρώπων επηρέασε τη λειτουργία του Employer Branding. Θα είχε ενδιαφέρον, λοιπόν, η δική μας έρευνα να λειτουργήσει ως βάση για την διεξαγωγή μιας νέας έρευνας στην οποία κύρια μεταβλητή θα είναι η χρονική περίοδος της πανδημίας και οι νέες συνθήκες που αυτή δημιούργησε στο επαγγελματικό περιβάλλον. Επίσης, σε μία εποχή, όπως η σημερινή, όπου το ζήτημα της σεξουαλικής ταυτότητας και του σεξουαλικού προσανατολισμού φαίνεται να απασχολεί σε σημαντικό βαθμό την κοινωνία, με τους ομοφυλόφιλους και τα δικαιώματά αυτών να αποτελούν από τα σημαντικά θέματα στην κυβερνητική ατζέντα κρίνεται πως θα είχε ενδιαφέρον, αν μία μελλοντική έρευνα αφορμόταν από τη δική μας και εστίαζε στην επίδραση του σεξουαλικού προσανατολισμού των εργαζομένων στο Employer Branding.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ζαφειρόπουλος, Κ., & Μυλωνάς, Ν. (2017). *Στατιστική με SPSS: περιέχει θεωρία πιθανοτήτων*. Θεσσαλονίκη: Τζιόλας.

Aarde, N.V., Meiring, D. and Wiernik, B.M. (2017). The validity of the big five personality traits for job performance: meta-analyses of South African studies. *International Journal of Selection and Assessment*, 25(3), pp. 223-239.

Abdullah, Z., Ahsan, N., & Alam, S. S. (2009). The effect of human resource management practices on business performance among private companies in Malaysia. *International Journal of Business and management*, 4(6), pp. 65-72.

AbuAlRub, R.F. (2004). Job stress, job performance, and social support among hospital nurses. *Journal of Nursing Scholarship: An Official Publication of Sigma Theta Tau International Honor Society of Nursing*, 36(1), pp. 73-78.

Adams, S. J. (2000). Generation X: How understanding this population leads to better safety programs. *Professional Safety*, 45(1), pp. 26–29.

Adenike, A. (2011). Organizational climate as a predictor of employee job satisfaction: Evidence from Covenant University. *Business intelligence journal*, 4(1), pp. 151-166.

Agrawal, R.K. and Swaroop, P. (2009). Effect of employer brand image on application intentions of B-schools undergraduates. *Vision*, 13(3), pp. 41-49.

Akinyomi, O.J. and Olutoye, E.A. (2014). Effect of board gender diversity on banks' profitability in nigeria. *International Journal of Physical and Social Sciences*, 4(10), pp. 225-237.

Albinger, H.S. and Freeman, S.J. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, 28(3), pp. 243-253.

Alshathry, S., Clarke, M., & Goodman, S. (2017). The role of employer brand equity in employee attraction and retention: a unified framework. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), pp. 413–431. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2016-1025>.

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

Anonymous (2005). Align, perform, reward. *Personnel Today*, May, p. - .

Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.

Avery, D. R., & McKay, P. F. (2006). Target practice: An organizational impression management approach to attracting minority and female job applicants. *Personnel Psychology*, 59(1), pp. 157–187.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding, *Career Development International*, 9(5), pp. 501-517.

Barney, J., Wright, M. and Ketchen, D.J. (2001). The resource-based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), pp. 625-641.

Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management science*, 32(10), pp. 1231-1241.

Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The employer brand, bring the best of brand management to people at work*. London: Wiley.

Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: a study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), pp. 335- 352.

Barzegar, N., & Farjad, S. (2011). A study on the impact of on-the-job training courses on the staff performance (a case study). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, pp. 1942-1949.

Bem, D. J. (1995). Writing a Review Article for Psychological Bulletin. *Psychological bulletin*, 118(2), pp. 172-177. <http://dx.doi:10.1037/0033-2909.118.2.172>.

Bergstrom, K. and Anderson, M. (2001). Delivering on promises to the marketplace: using employment branding to build employee satisfaction. *Journal of Integrated Communications*, pp. 52-56, available at: <http://jimc.medill.northwestern.edu/wpcontent/uploads/sites/9/2014/02/archives/2001/peoples.pdf>.

Bernardi, R.A., Bosco, S.M. and Vassill, K.M. (2006). Does female representation on boards of directors associate with fortune’s ‘100 best companies to work for’ list? *Business and Society*, 45(2), pp. 235-248.

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), pp. 151-172.

- Boxall, P. (1995). Building the theory of comparative HRM. *Human Resource Management Journal*, 5(5), pp. 5-17.
- Brammer, S., Millington, A. and Pavelin, S. (2009). Corporate reputation and women on the board. *British Journal of Management*, 20(1), pp. 17-29.
- Brett, J., & Stroh, L. (1999). Women in management: How far have we come and what needs to be done as we approach 2000? *Journal of Management Inquiry*, 8(4), pp. 392–398.
- Brewster, C. (1995). Towards a ‘European’ model of human resource management. *Journal of international business studies*, 26(1), pp. 1-21.
- Brown, A., Forde, C., Spencer, D., & Charlwood, A. (2008). Changes in HRM and job satisfaction, 1998–2004: evidence from the Workplace Employment Relations Survey. *Human Resource Management Journal*, 18(3), pp. 237-256.
- Boehm, S. A., Kunze, F., & Bruch, H. (2014). Spotlight on age diversity climate: The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes. *Personnel Psychology*, 67(3), pp. 667–704.
- Bradford, F. W. (1993). Understanding Gen X. *Marketing Research*, 5(2), pp. 54-55.
- Budhwar, P. S., & Budhwar, P. S. (2000). Strategic integration and devolvement of human resource management in the UK manufacturing sector. *British Journal of Management*, 11(4), pp. 285-302.
- Cable, D. M., & Graham, M. E. (2000). The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of organizational Behavior*, 21(8), pp. 929-947.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), pp. 2244-2266.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), pp. 891– 906.
- Chhabra, N. L., & Sharma, S. (2014). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), pp. 48–60. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513>.
- Churchill, Jr, G. A., Ford, N. M., Walker, Jr, O. C. (1976). Organizational climate and job satisfaction in the salesforce. *Journal of Marketing Research* 13(4), pp. 323-332.
- Cleveland, J., Vescio, T., & Barnes-Farrell, J. (2005). *Gender discrimination in organizations*. In R. Dipboye & A. Colella (Eds.). *Discrimination at work: The psychological and organizational bases*. Mahwah, NJ: Erlbaum. pp. 149–176.
- Collins, C. J., & 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), pp. 1121-1133.

- Collins, C. J., & Han, J. (2004). Exploring applicant pool quantity and quality: The effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation. *Personnel psychology*, 57(3), pp. 685-717.
- Connelly, B.L., Certo, S.T., Ireland, R.D. and Reutzel, C.R. (2011). Signaling theory: a review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), pp. 39-67.
- Cook, A., & Glass, C. (2016). Do women advance equity? The effect of gender leadership composition on LGBT-friendly policies in American firms. *Human Relations*, 69(7), pp. 1431-1456.
- Cook, A. and Glass, C. (2018). Women on corporate boards: Do they advance corporate social responsibility? *Human Relations*, 71(7), pp. 897-924.
- Craimer, S., & Dearlove, D. (1999). Death of executive talent. *Management review*, 88(7), pp. 16-23.
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60(2), pp.197–205. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.11.005>.
- D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment, and talent retention across generations. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), pp. 929-953.
- Dalton, D. R., Hill, J. W., & Ramsay, R. J. (1997). Women as managers and partners: Context specific predictors of turnover in international public accounting firms. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 16(1,) pp. 29–50.
- Daniels, C. (2004). 50 best companies for minorities. *Fortune*, 149(13), pp136+.
- Day, N, Greene, P (2008). A case for sexual orientation diversity management in small and large organizations. *Human Resource Management*, 47(3), pp. 637–654.
- Dell, D., Ainspan, N., Bodenber, T., Troy, K., & Hickey, J. (2001, April). *Engaging Employees through Your Brand*. Conference Paper No 1288-01-RR. Canada: Conference Board.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management journal*, 39(4), pp. 949-969.
- Delery, J., & Gupta, N. (2016). Human resource management practices and organizational effectiveness: internal fit matters. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(2), pp. 139-163.
- Demuijnck, G. (2009). Non-discrimination in human resources management as a moral obligation. *Journal of Business Ethics*, 88(1), pp. 83–101.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, 35(12), pp. 1504-1511.

- Dipboye, R.L. (1987). *Problems and progress of women in management*. in Koziara, K.S., Moskow, M.H and Tanner, L.D. (Eds). *Working Women: Past, Present, Future*, Washington: BNA Books DC, pp. 118-53.
- Doran, L. I., Stone, V. K., Brief, A. P., & George, J. M. (1991). Behavioral intentions as predictors of job attitudes: The role of economic choice. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), pp.40-45.
- Dovidio, J. F., & Hebl, M. R. (2005). Discrimination at the level of the individual: Cognitive and affective factors. *Discrimination at work: The psychological and organizational bases*, pp. 11-35. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Eagle, A., & Karau, S. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), pp. 573–598.
- Eisner, S. P. (2005). Managing generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 70(4), pp. 4–15.
- Ellemers, N., Van Knippenberg, A., De Vries, N., & Wilke, H. (1988). Social identification and permeability of group boundaries. *European Journal of Social Psychology*, 18(6), pp. 497-513.
- Ellemers, N., Rink, F., Derks, B., & Ryan, M. K. (2012). Women in high places: When and why promoting women into top positions can harm them individually or as a group (and how to prevent this). *Research in organizational behavior*, 32, pp. 163-187.
- Elvira, M. M., & Cohen, L. E. (2001). Location matters: A cross-level analysis of the effects of organizational sex composition on turnover. *Academy of Management Journal*, 44(3), pp. 591–605.
- Eskildsen, J.K. and Nussler, M.L. (2000). The managerial drivers of employee satisfaction and loyalty. *Total Quality Management*, 11(4–6), pp.581–588.
- Everly, B. A., & Schwarz, J. L. (2015). Predictors of the adoption of LGBT-friendly HR policies. *Human Resource Management*, 54(2), pp. 367-384.
- Ferguson, K. L., & Reio, T. G. (2010). Human resource management systems and firm performance. *The Journal of management development*, 29(5), pp. 471-494. doi:10.1108/02621711011039231.
- Fisher, R. A. Corbet. AS and Williams, CB (1943) The relation between the number of species and the number of individuals in a random sample of an animal population. *Journal of Animal Ecology*, 12(1), pp. 42-58.
- Fombrun, C. J. (1984). Structures of organizational governance. *Human Relations*, 37(3), pp. 207-223.
- Garstka, T. A., Schmitt, M. T., Branscombe, N. R., & Hummert, M. L. (2004). How young and older adults differ in their responses to perceived age discrimination. *Psychology and aging*, 19(2), pp. 326.

- Gaddam, S. (2008). Modeling employer branding communication: the softer aspect of HR marketing management. *ICFAI Journal of Soft Skills*, 2(1), pp. 45-55.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., Singh, R., & Parasuraman, S. (1997). Work and family influences on departure from public accounting. *Journal of Vocational Behavior*, 50(2), pp. 249–270.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *The Academy of Management Review*, 31(1), 72–92.
- Greening, D.W. and Turban, D.B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business and Society*, 39(3), pp. 254-280.
- Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2001). *Retaining valued employees*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Groening, C. (2019). When do investors value board gender diversity? *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 19(1), pp. 60-79.
- Goode, W.J. (1960). A theory of role strain. *American Sociological Review*, 25(4), pp. 483-496.
- Gursoy, D., Maier, T.A., & Chi, C.G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), pp. 448–458.
<https://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>
- Hansen, F. (2003). Diversity's business case doesn't add up. *Workforce-Costa Mesa*, 82(4), pp. 28-33.
- Harari, O. (1998). Attracting the best minds. *Management Review*, 87(4), pp. 23-26.
- Hart, K. A. (2006). *Generations in the workplace: Finding common ground*. Retrieved April 14, 2007, from www.mlo-online.com.
- Hendry, C., & Pettigrew, A. (1990). Human resource management: an agenda for the 1990s. *International journal of human resource management*, 1(1), pp. 17-43.
- Hendry, C., & Pettigrew, A. (1992). Patterns of strategic change in the development of human resource management. *British Journal of Management*, 3(3), pp. 137-156.
- Henry, P. J., & Wetherell, G. (2017). Countries with greater gender equality have more positive attitudes and laws concerning lesbians and gay men. *Sex roles*, 77(7), pp. 523-532. <http://dx.doi.org/10.1007/s11199-017-0744-0>.
- Henry, P. J., & Steiger, R. (2019). US cities with greater gender equality have more progressive sexual orientation laws and services. *Psychology, Public Policy, and Law*, 25(1), pp. 15-29 <http://dx.doi.org/10.1037/law0000189>
- Herek, G. M., & McLemore, K. A. (2012). Sexual prejudice. *Annual Review of Psychology*, 64, pp. 309-333.
- Herzberg, F. I. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World.

- Hewlett, S. A., & Luce, C. B. Off-ramps, and on-ramps: Keeping talented women on the road to success. *Harvard Business Review*, 83(3), pp. 17–26.
- Hickman, J. (2002). America's 50 best companies for minorities. *Fortune*, 146(1), 110.
- Hiltrop, J. M. (1995). The changing psychological contract: The human resource challenge of the 1990s. *European management journal*, 13(3), pp. 286-294.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Perspectives*, 7(1), pp.81-94.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), pp. 635-672.
- IEG. (2008). *Financing micro, small, and medium Enterprises: An Independent Evaluation of IFC's experience with Financial intermediaries in frontier Countries*. Independent Evaluation Group, the International Finance Corporation, World Bank Group.
- Igbaria, M., & Chidambaram, L. (1997). The impact of gender on career success of information systems professionals: A human-capital perspective. *Information Technology & People*. 10(1), pp. 63-86.
- Jayne, M. E. A., & Dipboye, R. L. (2004). Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations. *Human resource management*, 43(4), pp. 409-424. doi:10.1002/hrm.20033.
- Johnson, M. (1990a). Women under the glass. *Computerworld*, pp. 93-5.
- Johnston, D, Malina, MA (2008). Managing sexual orientation diversity: The impact on firm value. *Group Organizational Management*, 33(5), pp. 602–625.
- Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and the public employee. *Public Personnel Management*, 29(1), pp. 55–74.
- Jurkiewicz, C. L., & Brown, R. G. (1998). GenXers vs Boomers vs Matures: Generational comparisons of public employee motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 18(4), pp. 18–37.
- Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *American Journal of Sociology*, 82(5), pp. 965–990. <https://doi.org/10.1086/226425>.
- Kim, Y., & Legendre, T. S. (2021). The Effects of Employer Branding on Value Congruence and Brand Love. *Journal of hospitality & tourism research* (Washington, D.C.), p. 109634802110627. doi:10.1177/10963480211062779.
- Kim, S., Vaiman, V., & Sanders, K. (2022). Strategic human resource management in the era of environmental disruptions. *Human Resource Management*, 61(3), pp.283-293.

- Kitchot, S., Siengthai, S., & Sukhotu, V. (2020). The mediating effects of HRM practices on the relationship between SCM and SMEs firm performance in Thailand. *Supply Chain Management: An International Journal*, 26(1), pp. 87-101.
- Kochan, T. A., McKersie, R. B., & Cappelli, P. (1984). Strategic choice and industrial relations theory. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 23(1), pp. 16-39.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., ... & Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42(1), pp. 3-21.
- Konrad, A. M. (2003). Special issue introduction: Defining the domain of workplace diversity scholarship. *Group & Organization Management*, 28(1), pp 4-17.
- Koulikoff-Souviron, M., & Harrison, A. (2010). Evolving HR practices in a strategic intra-firm supply chain. *Human resource management*, 49(5), pp. 913-938.
- Koustelios, A. (2001). Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. *The International Journal of Education Management*, 15(7), pp. 354-358.
- Knox, S.D., Maklan, S. and Thompson, K.E. (2000). Building the unique organisation value proposition, in Schultz, M., Hatch, M.J. and Larsen, M.H. (Eds), *The Expressive Organisation*. New York: Oxford University Press.
- Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), pp. 695-716.
- Kossek, E. E., & Zonia, S. C. (1993). Assessing diversity climate: A field study of reactions to employer efforts to promote diversity. *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), pp. 61–81.
- Kupperschmidt, B.R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *Health Care Manager*, 19(1), pp. 65-76.
- Kushnir, K., Mirmulstein, ML, Ramalho, R. (2010). Micro, small, and medium Enterprises around the world: how many are there, and what affects the count?MSME Country Indicators.World Bank / IFC.
- Laband, D. N., & Lentz, B. F. (1998). The effects of sexual harassment on job satisfaction, earnings, and turnover among female lawyers. *Industrial and Labor Relations Review*, 51(4), pp. 594–607.
- Laberis, B. (1992). Barrier breaker: Katherine Hudson. *Computerworld*, p. 20.
- Lee, F.H., Lee, T.Z. and Wu, W.Y. (2010). The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (9), pp. 1351-1372.
- Legge, K. (1995). Human Resource Management: *Rhetorics and Reality*. London: Macmillan Business.

- Lelono, A.W. and Martdianty, F. (2013). The effect of employer brand on voluntary turnover intention with mediating effect of organizational commitment and job satisfaction. *Graduate School of Management Research Paper, Universitas Indonesia, West Java*, pp.13-66.
- Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of management Review*, 13(3), pp. 454-470.
- Leslie, L.M. (2019). Diversity initiative effectiveness: a typological theory of unintended consequences. *Academy of Management Review*, 44(3), pp. 538-563.
- Levinson, D. (1978). *The seasons of a man's life*. New York: Knopf.
- Lloyd, S (2002). Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, 24(10), pp. 64-6.
- Lok, P. and Crawford, J. (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 16(8), pp. 594-613.
- Loughlin, C. and Barling, J. (2001). Young workers' work values, attitudes and behaviours. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 74(4), pp. 543-558.
- Lyness, K. S., & Thompson, D. (1997). Above the glass ceiling? A comparison of matched samples of female and male executives. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), pp. 359–375.
- Lyness, K. S., & Heilman, M. E. (2006). When fit is fundamental: Performance evaluations and promotions of upper-level female and male managers. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), pp. 777–785.
- McKay, P. F., Avery, D. R., Tonidandel, S., Morris, M. A., Hernandez, M., & Hebl, M. R. (2007). Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key? *Personnel Psychology*, 60(1), pp. 35–62.
- Macky, K., Gardner, D., & Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: Introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), pp. 857–861.
- Mallick, E., Pradhan, R. K., Tewari, H. R., & Jena, L. K. (2014). Organizational citizenship behavior, job performance and HR practices: A relational perspective. *Management and Labour Studies*, 39(4), pp. 449-460.
- Marks, S.R. (1977). Multiple roles and role strain: some notes on human energy, time and commitment. *American Sociological Review*, 42(6), pp. 921-936.
- Martell, K., & Carroll, S. J. (1995). How strategic is HRM? *Human Resource Management*, 34(2), pp. 253-267.
- Martin, G. (2008). Employer branding and reputation management: a model and some evidence, in Cooper, C. and Burke, R. (Eds), *Peak Performing Organizations*. London: Routledge, London.

- Martin, G. and Beaumont, P. (2003). *Branding and People Management*, CIPD Research Report, CIPD, London
- Mayne, L., Tregaskis, O., & Brewster, C. (1996). A comparative analysis of the link between flexibility and HRM strategy. *Employee Relations*, 18(3), pp. 5-24.
- McGuire, J. B., Sundgren, A., & Schneeweis, T. (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of management Journal*, 31(4), pp. 854-872.
- McVeigh, R., & Diaz, M. D. (2009). Voting to ban same-sex marriage: Interests, values, and communities. *American Sociological Review*, 74(6), pp. 891-915. <http://dx.doi.org/10.1177/000312240907400603>
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of applied psychology*, 96(6), 1105-1118.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), pp. 61-89.
- Mihalcea, A. (2017). Employer Branding and Talent Management in the Digital Age. *Management dynamics in the knowledge economy*, 5(2), pp. 289-306. doi:10.25019/MDKE/5.2.07.
- Miller, T. and del Carmen Triana, M. (2009). Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity-firm performance relationship. *Journal of Management Studies*, 46(5), pp. 755-786.
- Mor Barak, M. E., Cherin, D., & Berkman, S. (1998). Organizational and personal dimensions in diversity climate. *Journal of Applied Behavioral Science*, 34(1), pp. 82-104.
- Mor Barak, M. E., & Levin, A. (2002). Outside of the corporate mainstream and excluded from the work community: A study of diversity, job satisfaction, and well-being. *Community, Work, and Family*, 5(2), pp. 133-157.
- Morris, B. (2005.). How corporate America is betraying women. *Fortune*, 151(1), pp. 64-66, 68-70, 72, 74.
- Morrison, A.H., White, R.P. and Van Velsor, E. (1987). *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations?* Reading, MA: Addison-Wesley.
- Moroko, L. and Uncles, M.D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), pp. 160-175.
- Noble, S.M. and Schewe, C.D. (2003). Cohort segmentation: an exploration of its validity. *Journal of Business Research*, 56(12), pp. 979-87.
- Noonan, M. C., & Corcoran, M. E. (2004). The mommy track and partnership: Temporary delay or dead end? *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 596(1), pp. 130-150.

- Novo De Melo, P. R., & Machado, C. F. (2013). HRM in SMEs in Portugal: An Innovative Proposal of Characterization, *Management and Engineering Innovation*, 217-242.
- O'Guinn, T. and Shrum, L. (1997). The role of television in the construction of social reality. *Journal of Consumer Research*, 23(4), pp. 278-94.
- Parasuraman, A., Berry, L.L. and Zeithaml, V.A. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of retailing*, 67(4), pp. 420-450.
- Patil, G. P., & Taillie, C. (1982). Diversity as a concept and its measurement. *Journal of the American statistical Association*, 77(379), pp.548-561.
- Perkins, L. A., Thomas, K. M., & Taylor, G. A. (2000). Advertising and recruitment: Marketing to minorities. *Psychology & Marketing*, 17(3), pp. 235-255.
- Pettigrew, A. and Whipp, R. (1991). *Managing Change for Competitive Success*. Oxford: Blackwell.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), pp. 96-124.
- Powell, G.N. (1988). *Women and Men in Management*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Preston, L. E., & O'bannon, D. P. (1997). The corporate social-financial performance relationship: A typology and analysis. *Business & Society*, 36(4), pp. 419-429.
- Priyadarshi, P. (2011). Employer brand image as predictor of employee satisfaction, affective commitment & turnover. *Indian Journal of Industrial Relations*, 46(3), pp. 510-522.
- Rabelo, V. C., & Cortina, L. M. (2014). Two sides of the same coin: Gender harassment and heterosexist harassment in LGBTQ work lives. *Law and Human Behavior*, 38(4), pp. 378–391.<http://dx.doi.org/10.1037/lhb0000087>.
- Rabl, T., & Triana, M. D. C. (2014). Organizational value for age diversity and potential applicants' organizational attraction: Individual attitudes matter. *Journal of business ethics*, 121(3), pp. 403-417.
- Richard, O. C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. *Academy of management journal*, 43(2), pp. 164-177.
- Riordan, C. M., Schaffer, B., & Stewart, M. (2005). Relational demography within groups: Through the lens of discrimination. In R. Diboye & A. Colella (Eds.), *Discrimination at work: The psychological and organizational bases* (pp. 37–62).
- Ritson, M. (2002). Marketing and HE collaborate to harness employer brand power. *Marketing*, 24, p. 24.
- Rosin, H., & Korabik, K. (1990). Marital and family correlates of women managers' attrition from organizations. *Journal of Vocational Behavior*, 37(1), pp. 104–120

- Rosin, H., & Korabik, K. (1995). Organizational experiences and propensity to leave: A multivariate investigation of men and women managers. *Journal of Vocational Behavior*, 46(1), pp. 1–16.
- Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. *Competitive strategic management*, 26(3), pp. 556-570.
- Rynes, S.L. and Boudreau, J.W. (1986). College recruiting in large organizations: practice, evaluation, and research implications. *Personnel Psychology*, 39(4), pp. 729-757.
- Rynes, S.L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: a call for new research directions”, in M.D. Dunnette and L.M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 399–444. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational dynamics*, 21(1), pp. 18-32.
- Schwartz, F.N. (1989). Management women and the new facts of life. *Harvard Business Review*, 67(1), pp. 65-76.
- Schwartz, F.N. (1992). Women as a business imperative. *Harvard Business Review*, 70(2), pp. 105-13.
- Seashore, S. E., & Tobor, T. D. (1975). Job satisfaction and their correlation. *American Behavioral Scientist*, 18(3), pp. 333-368.
- Simpson, E. H. (1949). Measurement of diversity. *Nature*, 163(4148), pp.688-688.
- Singh, V. and Point, S. (2006). (“Re) presentations of gender and ethnicity in diversity statements on european company websites. *Journal of Business Ethics*, 68(4), pp. 363-379.
- Sims, C. S., Drasgow, F., & Fitzgerald, L. F. (2005). The effects of sexual harassment on turnover in the military: Time-dependent modeling. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), pp. 1141–1152.
- Smola, K.W. and Sutton, C.D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), pp. 363-82.
- Sofijanova, E., & Zabijakin-Chatleska, V. (2013). Employee involvement and organizational performance: Evidence from the manufacturing sector in Republic of Macedonia. *Trakia Journal of Sciences*, 11(1), pp. 31-36.
- Sokro, E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), pp. 164-173.
- Sokro, E. (2012). Analysis Of the Relationship That Exists Between Organisational Culture, Motivation and Performance. *Problems of Management in the 21st Century*, 3, pp. 106-119.

- Soltani, E., Gennard, J., Van der Meer, R. B., & Williams, T. (2004). HR performance evaluation in the context of TQM: A review of the literature. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(4), pp. 377-396.
- Society for Human Resource Management. (1997). SHRM Survey of diversity programs. Alexandria, VA: Author
- Spagnoli, P., Caetano, A, Correia Santos, S., (2012). Satisfaction with job aspects: Do patterns change over time? *Journal of Business Research* 65(5), pp. 609–616.
- Sparrow, P. R. (1995). Towards a dynamic and comparative model of European human resource management: an extended review. *International Journal of Human Resource Management*, 6(4), pp. 935-953.
- Spector, P. (1997), “Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences”, Sage, London.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), pp. 355-374.
- Srivastava, P. and Bhatnagar, J. (2010). Employer brand for talent acquisition: an exploration towards its measurement. *Vision*, 14(1-2), pp. 25-34.
- Swystun, J. (2007). *The Brand Glossary, Interbrand*. New York: Palgrave Macmillan.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: Gender as a moderator. *Management decision*, 54(4), pp. 854-886. doi:10.1108/MD-08-2015-0343.
- Terjesen, S., Vinnicombe, S. and Freeman, C. (2007). Attracting generation Y graduates: organizational attributes likelihood to apply and sex difference. *Career Development International*, 12(6), pp. 504-522.
- Thompson, J. A., & Bunderson, J. S. (2003). Violations of principle: Ideological currency in the psychological contract. *Academy of management review*, 28(4), pp. 571-586.
- Thomas, R. R. J. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*, 68(2), pp. 107–117.
- Thorsteinson, T. J., & Highhouse, S. (2003). Effects of Goal Framing in Job Advertisements on Organizational Attractiveness 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), pp. 2393-2412.
- Triana, M., García, M. F., & Colella, A. (2010). Managing diversity: How organizational efforts to support diversity moderate the effects of perceived racial discrimination on affective commitment. *Personnel Psychology*, 63(4), pp. 817–843.
- Tsui, A. S., & Gutek, B. A. (1999). *Demographic differences in organizations: Current research and future directions*. Lanham, MD: Lexington Books.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of management journal*, 40(3), pp. 658-672.

- Twenge, J.M. (2000). The age of anxiety? Birth cohort change in anxiety and neuroticism, 1952-1993. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(6), pp. 1007-21.
- United States. Bureau of Labor Statistics. (2004). *Occupational Employment and Wages*. Bureau of Labor Statistics.
- Van Sell, M., Brief, A.P. and Schuler, R.S. (1981). Role conflict and role ambiguity: integration of the literature and directions for future research. *Human Relations*, 34(1), pp. 43-71.
- Van Vianen, A.E.M. (2000). Person-organization fit: the match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology*, 53(1), pp. 113-149.
- Vercic, A. T., & Coric, D. S. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public relations review*, 44(4), pp. 444-452. doi:10.1016/j.pubrev.2018.06.005.
- Wang, P, Schwartz, J (2010). Stock price reactions to GLBT nondiscrimination policies. *Human Resource Management*, 49(2), pp. 195–216.
- Walker, P. (2007). *Employer Branding as a No Nonsense Approach*. CIPD, London, pp. 1-66.
- Wasti, S. A., Bergman, M. E., Glomb, T. M., & Drasgow, F. (2000). Test of the cross-cultural generalizability of a model of sexual harassment. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), pp. 766–778.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), pp. 171-180.
- Westerman, J. W., & Yamamura, J. H. (2007). Generational preferences for work environment fit: Effects on employee outcomes. *Career Development International*, 12(2), pp. 150–161.
- Wilkinson, A. (2009). Protecting employer brand in a digital age. *Personnel Today*, August, p.19.
- Winterton, J. (2004). A conceptual model of labour turnover and retention. *Human Resource Development International*, 7(3), pp. 371-390.
- Windscheid, L., Bowes-Sperry, L., Jonsen, K. and Morner, M. (2018). Managing organizational gender diversity images: a content analysis of German corporate websites. *Journal of Business Ethics*, 152(4), pp. 997-1013.
- Wissemma, J. G., Brand, A. F., & Van Pol, H. D. (1981). The incorporation of management development in strategic management. *Strategic Management Journal*, 2(4), pp. 361-377.
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of management*, 28(3), pp. 247-276.

Wright, B.E. and Davis, B.S. (2003). Job satisfaction in the public sector the role of the work environment. *The American Review of Public Administration*, 33(1), pp. 70-90.

Whyte, W. H. (1956). *The organization man*. Garden City, NY: Anchor Books.

Yu, H. C., & Miller, P. (2003). The generation gap and cultural influence—A Taiwan empirical investigation. *Cross Cultural Management*, 10(3), pp. 23–41.

Yule, C. U. (2014). *The statistical study of literary vocabulary*. Cambridge University Press.


Zipf, G. K. (1935). *The form and behavior of words. The psycho-biology of language*. Boston: Houghton Mifflin.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Έρευνα για το πως η ενσωμάτωση της διαφορετικότητας στο οργανισμό τον καθιστά εργοδότη επιλογής.

Στο πλαίσιο της συλλογής δεδομένων για την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας θα ήταν πολύ σημαντικό για μένα να αφιερώσετε λίγο από τον χρόνο σας και να συμπληρώσετε το παρακάτω σύντομο ερωτηματολόγιο. Η ανωνυμία των ερωτηθέντων διαφυλάσσεται απόλυτα. Οι απαντήσεις είναι εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την εκπόνηση της διπλωματικής μου. Σας ευχαριστώ θερμά για την συμμετοχή σας.

 marazoevi@gmail.com (δεν κοινοποιήθηκε)
Εναλλαγή λογαριασμού



Επόμενο


Εκκαθάριση φόρμας

Μην υποβάλετε ποτέ κωδικούς πρόσβασης μέσω των Φορμών Google.

Αυτή η φόρμα δημιουργήθηκε μέσα στον τομέα UNIVERSITY OF MACEDONIA. [Αναφορά κακής χρήσης](#)

Google Φόρμες

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

 marazoevi@gmail.com (δεν κοινοποιήθηκε)
Εναλλαγή λογαριασμού



* Απαιτείται

1η ΕΝΟΤΗΤΑ-Δημογραφικά στοιχεία

1 Φύλο *

Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή

- Άνδρας
- Γυναίκα
- Άλλο

2 Ηλικία *

Να επισημαίνεται μόνο μία επιλογή

- Έως 25
- 25-39
- 40-60

3 Επίπεδο εκπαίδευσης *

Ν επισημαίνεται μόνο μία επιλογή

- Απόφοιτος/η Γυμνασίου/Λυκείου
- Απόφοιτος/η ΑΕΙ
- Μεταπτυχιακός τίτλος
- Άλλο: _____

4 Επαγγελματική εμπειρία *

Na επισημαίνεται μόνο μία επιλογή

- 0-3 χρόνια
- 4-10 χρόνια
- 11-20 χρόνια
- 20 + χρόνια

5 Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα εταιρία *

Na επισημαίνεται μόνο μία επιλογή

- Λιγότερο από 1 χρόνο
- 2-5 χρόνια
- 6-9 χρόνια
- 10 + χρόνια

6 Θέση εργασίας *

Na επισημαίνεται μόνο μία επιλογή

- Ανώτερο στέλεχος
- Μεσαίο στέλεχος
- Εργαζόμενος

[Πίσω](#)

[Επόμενο](#)

[Εκκαθάριση φόρμας](#)

2η Ενότητα Προσέλκυση των εργαζομένων

Παρακαλώ σημειώστε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε στις παρακάτω ερωτήσεις.
1 διαφωνώ απόλυτα 2 μάλλον διαφωνώ 3 ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ 4 μάλλον συμφωνώ 5 συμφωνώ απόλυτα

7 Η εταιρία που εργάζομαι παρέχει καλές εργασιακές συνθήκες *

1 2 3 4 5
Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

8 Θεωρώ ότι εταιρία αυτή αποτελεί μέσο για την επαγγελματική μου εξέλιξη *

1 2 3 4 5
Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

9 Η εταιρία που εργάζομαι προσφέρει ποιοτική εξυπηρέτηση *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

10 Οι προσωπικές πληροφορίες που έχουν δοθεί στην εταιρία είναι απόρρητες *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

11 Οι κατευθυντήριες/καθοδηγητικές αρχές της εταιρίας που εργάζομαι είναι ικανοποιητικές *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

12 Η εταιρία που εργάζομαι προσφέρει καλές αμοιβές και ευκαιρίες *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

13 Η συμπεριφορά της εταιρίας απέναντι στους εργαζομένους είναι ηθική *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

14 Η εταιρία που εργάζομαι πραγματοποιεί δραστηριότητες προς όφελος της κοινωνίας γενικά. *

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

[Πίσω](#)

[Επόμενο](#)

[Εκκαθάριση φόρμας](#)

15 Δίνονται πολλές ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης σε αυτήν την εταιρία *

1 2 3 4 5
Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

16 Η εταιρία που εργάζομαι αναγνωρίζει την απόδοση των εργαζομένων *

1 2 3 4 5
Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

17 Η εταιρία μου έχει ποιοτικές διοικητικές πρακτικές *

1 2 3 4 5
Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

18 Η εταιρία παρέχει σε όλους τους εργαζομένους ίσες ευκαιρίες *

1 2 3 4 5
Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

19 Η εταιρία αυτή παρέχει στους εργαζομένους εργασιακή ασφάλεια *

1 2 3 4 5
Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

20 Η εικόνα της εταιρίας που εργάζομαι είναι ικανοποιητική *

1 2 3 4 5
Διαφωνώ απόλυτα Συμφωνώ απόλυτα

[Πίσω](#)

[Υποβολή](#)

[Εκκαθάριση φόρμας](#)