

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

**Παράγοντες που επηρεάζουν την ελκυστικότητα ενός οργανισμού ως
εργοδότη (employer branding) κατά την αναζήτηση εργασίας και ο
ρόλος της παρουσίας των οργανισμών στα social media και στην
εταιρική ιστοσελίδα**

*Διπλωματική εργασία που εκπονήθηκε στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού για τη χορήγηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος
Ειδίκευσης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ: ΛΑΖΑΡΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ
ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΥ ΛΗΔΑ

ΑΘΗΝΑ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2020



ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Αυτή η διπλωματική εργασία υποβάλλεται από την συγγραφέα της ως μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Υπεύθυνα δηλώνεται ότι, η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία έχει συγγραφεί από την Υπογράφουσα και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει αξιολογηθεί στο πλαίσιο άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: Λάζαρη Αικατερίνη

ΥΠΟΓΡΑΦΗ:




Η ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας χρηματοδοτήθηκε από το ΙΚΥ στο πλαίσιο του προγράμματος χορήγησης υποτροφιών για μεταπτυχιακές σπουδές πρώτου κύκλου (Master) στην Ελλάδα με ένταξη στην αγορά εργασίας, στο πλαίσιο συνεργασίας του Ιδρύματος Κρατικών Υποτροφιών (ΙΚΥ) και της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος (ΕΤΕ), ακαδημαϊκού έτους 2018-2019.



ΣΥΝΟΨΗ

Η προσέλκυση και διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων και κατ' επέκταση η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελούν πλέον πολύ σημαντικές προκλήσεις για τις επιχειρήσεις σε ολόκληρο τον κόσμο. Υπάρχουν όλο και περισσότερες ενδείξεις ότι οι εργοδότες πρέπει να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στην προσέλκυση των κατάλληλων εργαζομένων, οι οποίοι θα είναι ικανοί να εκπληρώσουν τους στόχους της επιχείρησης ώστε να μεγιστοποιηθεί η επιτυχία της. Η έννοια του Employer Branding (EB), προερχόμενη από τη θεωρία του μάρκετινγκ, έχει γίνει όλο και περισσότερο το επίκεντρο των οργανισμών προς την κατεύθυνση της ανάπτυξης της εικόνας τους ως εργοδότη επιλογής, επιτρέποντας έτσι την προσέλκυση και διατήρηση του καλύτερου δυνατού εργατικού δυναμικού. Ένα σημείο αναφοράς για την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού employer branding είναι η έννοια της ελκυστικότητας του εργοδότη, δηλαδή τα ορατά οφέλη που ένας δυνητικός εργαζόμενος έχει αναγνωρίσει σε έναν οργανισμό. Γνωρίζοντας ένας οργανισμός ποιοι παράγοντες είναι σημαντικότεροι για τους υποψηφίους όταν αναζητούν εργασία, μπορεί να αναπτύξει την κατάλληλη στρατηγική employer branding για να τους προσελκύσει.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα ανωτέρω, η παρούσα διπλωματική εργασία, έχει ως στόχο την διερεύνηση των σημαντικότερων παραγόντων που λαμβάνουν υπόψη όσοι αναζητούν εργασία, συνεξετάζοντας τον παράγοντα της δραστηριότητας των οργανισμών στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και στην εταιρική ιστοσελίδα, διερευνώντας παράλληλα, πώς όλα τα ανωτέρω συσχετίζονται με την ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία και τις έρευνες που έχουν διεξαχθεί σε διαφορετικές χώρες. Για να πραγματοποιηθεί ο συγκεκριμένος στόχος, κρίθηκε απαραίτητο να διεξαχθεί ποσοτική έρευνα. Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε ήταν ένα ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο, το οποίο απαντήθηκε από 225 ερωτηθέντες. Το δείγμα που εξετάστηκε περιελάμβανε ανθρώπους που αναζητούν εργασία, συμπεριλαμβανομένων όλων των ηλικιακών ομάδων, είτε είχαν εργασιακή εμπειρία, είτε όχι. Η εν λόγω έρευνα βασίζεται στην μελέτη των Berthon, Ewing και Hah (2005), οι οποίοι ήταν οι πρώτοι που ανέπτυξαν την κλίμακα της ελκυστικότητας του εργοδότη (EmpAt) και ζήτησαν περαιτέρω διερεύνηση των παραγόντων που περιελάμβανε η κλίμακά τους, ώστε να εξεταστούν σε διαφορετικούς λαούς και κουλτούρες. Κύριος σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να «απαντήσει» στους ανωτέρω ερευνητές, διεξάγοντας έρευνα ώστε να εξετάσει τους σημαντικότερους παράγοντες για την επιλογή ενός εργοδότη, στα ελληνικά πλαίσια, αλλά και να εξετάσει κατά πόσο τα δημογραφικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τις αντιλήψεις των ερωτηθέντων.

Αφού εξετάστηκε η διαθέσιμη βιβλιογραφία σχετικά με το employer branding, διερευνήθηκαν πέντε ερευνητικά ερωτήματα, εκ των οποίων επιβεβαιώθηκαν τα δύο ενώ τα υπόλοιπα τρία δεν



επιβεβαιώθηκαν. Τα ευρήματα που προέκυψαν από την παρούσα μελέτη, δείχνουν ότι οι ερωτηθέντες δίνουν μεγαλύτερη σημασία στον παράγοντα της κοινωνικής αξίας (social value). Πολύ κοντά στις προτιμήσεις τους -καθώς έρχεται δεύτερος σε σειρά- είναι ο οικονομικός παράγοντας (economic value). Από την άλλη μεριά, λιγότερη σημασία δίνουν στην ενεργή παρουσία των οργανισμών στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και στην εταιρική ιστοσελίδα. Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης μπορούν να χρησιμοποιηθούν από ειδικούς στο χώρο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), για τη δημιουργία στρατηγικών επικοινωνίας και προσέλκυσης ταλαντούχων υποψηφίων.



ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κυρία Λήδα Παναγιωτοπούλου για την πολύτιμη καθοδήγηση και στήριξη που μου προσέφερε καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους συμμετέχοντες που αφιέρωσαν χρόνο για να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιό μου και συντέλεσαν στην ολοκλήρωση της εργασίας μου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την υποστήριξή τους καθ' όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος.



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
1.1. Σκοπός της εργασίας	10
1.2 Δομή της εργασίας	11
2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	12
2.1 Ορισμός του Employer branding.....	12
2.2 Employer branding: Από το Μάρκετινγκ στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	13
2.3 Εταιρική φήμη (Corporate Reputation).....	15
2.4 Πλεονεκτήματα του Employer branding	16
2.5 Χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου employer branding	21
2.6 Employer attractiveness	21
2.7 Από το Employee Value Proposition στο Employer Value Proposition	32
2.8 Employer branding & Employer of choice	33
2.9 Τεχνικές employer branding.....	36
2.10 Gamifying Employer Branding	39
2.11 Employer branding & Social Media.....	40
2.12 Χαρακτηριστικά των social media:	44
2.13 Κορυφαία social media	44
2.14 Αμφιβολίες σχετικά με τη χρήση των social media	46
3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	50
3.1 Ερευνητικοί στόχοι & μέθοδος συλλογής δεδομένων	50
3.2 Δείγμα.....	50
3.3 Μέθοδος συλλογής ερωτηματολογίου	50
3.4 Δομή του ερωτηματολογίου	51
4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	53
4.1 Δημογραφικά στοιχεία	53
4.2 Αξιοπιστία κλίμακας	57
4.3 Αποτελέσματα περιγραφικών μέτρων	59
4.4 Συσχέτιση μεταβλητών	60
4.5 Αποτελέσματα	63
5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	78
5.1 Ευρήματα-συζήτηση & Σύγκριση με άλλες έρευνες.....	78



5.2 Πρακτική εφαρμογή	81
5.3 Περιορισμοί έρευνας	82
5.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	82
6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	84
Παράρτημα Ι: Ερωτηματολόγιο έρευνας	96
Παράρτημα ΙΙ: Πίνακες στατιστικών ελέγχων	102



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1: Πλαίσιο του employer branding (Backhaus & Tikoo 2004).....	21
Γράφημα 2: Παράγοντες που επηρεάζουν τη πρόθεση των υποψηφίων να κάνουν αίτηση για μία δουλειά (Sivertzen, Nilsen & Olafsen 2013).....	25
Γράφημα 3: Θεωρητικό πλαίσιο του Employer brand of choice (Bellou et all, 2005).....	35
Γράφημα 4: Επιτυχημένα εργαλεία employer branding (πηγή LinkedIn).....	46
Γράφημα 5: Κυκλικό διάγραμμα για το φύλο.....	54
Γράφημα 6 : Κυκλικό διάγραμμα για την ηλικία.....	54
Γράφημα 7 : Κυκλικό διάγραμμα για το επίπεδο εκπαίδευσης.....	55
Γράφημα 8 : Κυκλικό διάγραμμα για τις σπουδές.....	55
Γράφημα 9: Κυκλικό διάγραμμα για την εργασία.....	56



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Τεχνικές employer branding, (Vatsa 2016).....	37
Πίνακας 2: Βασικά χαρακτηριστικά του δείγματος.....	56
Πίνακας 3: Cronbach's Alpha για τη μεταβλητή Interest value.....	57
Πίνακας 4: Cronbach's Alpha για τη μεταβλητή Social value.....	57
Πίνακας 5: Cronbach's Alpha για τη μεταβλητή Economic value.....	58
Πίνακας 6: Cronbach's Alpha για τη μεταβλητή Development value.....	58
Πίνακας 7: Cronbach's Alpha για τη μεταβλητή Application value.....	58
Πίνακας 8: Cronbach's Alpha για τη μεταβλητή Social Media	58
Πίνακας 9: Cronbach's Alpha για τη μεταβλητή Web Site	58
Πίνακας 10: Βασικά περιγραφικά μέτρα για τις μεταβλητές	57
Πίνακας 11: Συσχέτιση.....	62
Πίνακας 12: T-test (Φύλο)	63
Πίνακας 13: Anova (Ηλικία)	66
Πίνακας 14: Anova (Επίπεδο Εκπαίδευσης)	68
Πίνακας 15: Anova (Φοιτητική κατάσταση)	69
Πίνακας 16: T-test (Εργασιακή κατάσταση)	73



ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αδιαμφισβήτητα, ο δείκτης κινητικότητας και αντικατάστασης προσωπικού (turnover) στις επιχειρήσεις είναι ένα σημαντικό ζήτημα που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί εδώ και χρόνια και οι στρατηγικές προσέλκυσης και διατήρησης των ποιοτικών εργαζομένων είναι ένα αυξανόμενο θέμα που προσπαθούν να επιλύσουν τόσο οι ακαδημαϊκοί, όσο και οι επιχειρήσεις. Η διατήρηση και η προσέλκυση κορυφαίων ταλέντων είναι το έκτο υψηλότερο επιχειρηματικό ρίσκο, σύμφωνα με μια ετήσια έρευνα από το κράτος της Βόρειας Καρολίνας (Beasley, Branson,, Pagach, Scott, Christensen, DeLoach & Donahue, 2016). Το employer branding είναι μια στρατηγική του management, η οποία μπορεί να προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα σε μία επιχείρηση, όπως την προσέλκυση και διατήρηση των σημαντικών εργαζομένων (Biswas & Suar, 2016). Για να επιτευχθούν τα ανωτέρω, ο König, (2008) προτείνει πως οι επιχειρήσεις πρέπει να αναρωτιούνται τα εξής:

- Προσελκύουμε τους κατάλληλους ανθρώπους σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού;
- Η εταιρική μας κουλτούρα επιτρέπει την αναγνώριση και την ανάπτυξη του σωστού ταλέντου;
- Προσφέρουμε τα κίνητρα που δημιουργούν ευκαιρίες για τα ταλέντα του οργανισμού;

1.1. Σκοπός της εργασίας

Τι κάνει όμως μια επιχείρηση να θεωρείται εργοδότης επιλογής; Για να απαντηθεί αυτό το ερώτημα κρίθηκε σκόπιμο να εκπονηθεί έρευνα. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναδυθούν οι σημαντικότεροι παράγοντες οι οποίοι ωθούν τους υποψηφίους που αναζητούν εργασία, να κάνουν αίτηση στην εκάστοτε επιχείρηση. Στόχοι της εν λόγω εργασίας είναι αρχικά η ανεύρεση των ανωτέρω παραγόντων και στη συνέχεια η ύπαρξη μιας εποικοδομητικής σύγκρισης με αντίστοιχες έρευνες άλλων μελετητών που διεξήχθησαν σε διαφορετικές χώρες, ώστε να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα. Ακόμη, η παρούσα διπλωματική εργασία στοχεύει στα εξής: α) Να εξετάσει κατά πόσο τα δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως το φύλο και η ηλικία επηρεάζουν τις αντιλήψεις όσων αναζητούν εργασία σχετικά με τους σημαντικότερους παράγοντες κατά την επιλογή ενός εργοδότη, β) Να ελέγξει αν το εκπαιδευτικό υπόβαθρο και η τωρινή επαγγελματική κατάσταση επηρεάζουν σημαντικά την άποψη των υποψηφίων σχετικά με τους σημαντικότερους παράγοντες κατά την επιλογή ενός εργοδότη, γ) Να προτείνει χρήσιμες συμβουλές και πρακτικές εφαρμογές στις επιχειρήσεις, οι οποίες θα συμβάλλουν στην επιτυχή δημιουργία του employer branding τους, καθώς γνωρίζοντας ποιοι παράγοντες θεωρούνται σημαντικοί στα πλαίσια της ελληνικής κουλτούρας, μπορούν να αναπτύξουν κατάλληλες στρατηγικές για να το αναπτύξουν.



1.2 Δομή της εργασίας

Η δομή της εργασίας αποτελείται από τέσσερα βασικά κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο είναι η βιβλιογραφική επισκόπηση της έννοιας του employer branding και των στοιχείων που συνδέονται με αυτό. Αρχικά θα δοθούν κάποιοι ορισμοί που έχουν ειπωθεί και που προσδιορίζουν τον ρόλο του. Θα γίνει προσπάθεια να καλυφθεί ένα μεγάλο μέρος των ορισμών που έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς, δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στους επικρατέστερους. Στη συνέχεια θα γίνει αναφορά στα πλεονεκτήματα που προσφέρει ένα καλό employer branding στους οργανισμούς και κατ' επέκταση στους λόγους που ωθούν τους εργοδότες να αναπτύξουν τις κατάλληλες στρατηγικές για να το επιτύχουν. Έμφαση θα δοθεί στο ρόλο που παίζει το employer branding στην προσέλκυση ταλαντούχων και ικανών εργαζομένων και θα αναφερθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν τους υποψηφίους σχετικά με τη πρόθεσή τους να κάνουν αίτηση για δουλειά σε μια επιχείρηση. Επιπλέον, θα εξεταστεί η ενεργή παρουσία των εταιρειών στα social media, τα οποία τα τελευταία χρόνια αποτελούν ένα σημαντικό κεφάλαιο στις ζωές των ανθρώπων και θα διερευνηθεί πώς επηρεάζουν τους ανθρώπους και τις επιχειρήσεις. Ακόμη, θα αναφερθούν τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν, αλλά και οι αμφιβολίες που δημιουργούνται σχετικά με αυτά. Το δεύτερο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στη παρούσα έρευνα. Στο κεφάλαιο αυτό θα αναφερθεί λεπτομερώς η μεθοδολογία που έχει επιλεγεί και ο λόγος για τον οποίο έχει επιλεγεί η συγκεκριμένη μεθοδολογία, θα αναφερθεί ο τρόπος συλλογής των δεδομένων, το δείγμα και τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν. Το τρίτο κεφάλαιο είναι η ανάλυση των αποτελεσμάτων, όπου περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο αναλύθηκαν τα συλλεχθέντα στοιχεία και παρουσιάζονται τα αποτελέσματα όπως αυτά προέκυψαν από τις αναλύσεις. Το τέταρτο κεφάλαιο είναι η συζήτηση των αποτελεσμάτων, όπου ερμηνεύονται τα αποτελέσματα. Στο εν λόγω κεφάλαιο γίνεται σύγκριση με άλλες έρευνες που έχουν διεξαχθεί και αναφέρονται τυχόν διαφωνίες με τη βιβλιογραφική επισκόπηση. Ακόμη, καταγράφονται τα κυριότερα συμπεράσματα για την επιστήμη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, παρουσιάζονται οι περιορισμοί της εργασίας και παρατίθενται προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Τέλος, παρατίθεται όλη η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα εργασία.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

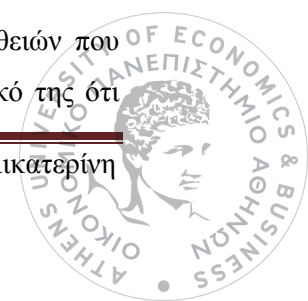
Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει την διερεύνηση της έννοιας του employer branding και την ανεύρεση των χαρακτηριστικών που το προσδιορίζουν, καθώς πρόκειται για μια έννοια η οποία τις τελευταίες δεκαετίες παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στο πεδίο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και πολλοί μελετητές έχουν προσπαθήσει να διερευνήσουν τη φύση του. Ακόμη, έμφαση θα δοθεί στον αντίκτυπο που έχουν τα social media στο χτίσιμο ενός καλού employer branding, και πώς τα τελευταία επηρεάζουν τους υποψηφίους που αναζητούν εργασία, αλλά και τις επιχειρήσεις που στοχεύουν στην προσέλκυση ταλαντούχων ανθρώπων.

2.1 Ορισμός του Employer branding

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί που προσδιορίζουν το employer branding, οι οποίοι προέρχονται από διαφορετικά επιστημονικά πεδία όπως της Ψυχολογίας, του Μάρκετινγκ και της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι οι ορισμοί του employer branding έχουν εξελιχθεί από τότε που πρωτοεμφανίστηκε αυτή η έννοια, πράγμα που αποτελεί μία σημαντική απόδειξη της εξέλιξης της ιδέας μέσα στα χρόνια. Ο κάθε επιστήμονας με τη πάροδο των ετών προσδίδει και μία ακόμη πτυχή σε αυτόν τον όρο και τον εξετάζει μέσα από διαφορετικό πρίσμα.

Τη δεκαετία του '90 προτάθηκε ο αρχικός ορισμός του employer branding από τους Ambler & Barrow (1996) και βασίστηκε κυρίως στη παραδοσιακή έννοια του branding. Ο ορισμός αυτός πρότεινε ότι το employer branding είναι 'το πακέτο των λειτουργικών, οικονομικών, και ψυχολογικών πλεονεκτημάτων που δίνονται από τον εργοδότη' (Ambler & Barrow, 1996, σελ.187). Αυτοί οι συγγραφείς, αναφέρουν ότι όπως ακριβώς υπάρχει η μάρκα των καταναλωτών έτσι και το employer branding διαθέτει μια προσωπικότητα και μια εικόνα στο μυαλό των ατόμων που ψάχνουν εργασία, και μπορεί να δημιουργήσει στενούς δεσμούς μεταξύ της εταιρείας και του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού της (Fernandez-Lores, Gavilan, Avello, & Blasco, 2016). Με τον ανωτέρω ορισμό, σύμφωνα με τους Kumar και Kumar (2016), εννοείται ότι το employer branding περιλαμβάνει την αμοιβή, την οργανωσιακή κουλτούρα, τις προοπτικές καριέρας μέσα στον οργανισμό, τα κίνητρα, την αξιολόγηση της απόδοσης, τη συμπεριφορά της ηγεσίας, τη συμπεριφορά μεταξύ των συναδέλφων, και όλα αυτά σε τέτοιο συνδυασμό, ώστε ο οργανισμός να είναι ικανός να προσελκύσει, να αναπτύξει και να διατηρήσει τους εργαζόμενούς του.

Ο Lloyd's (2002) πρότεινε να θεωρηθεί το employer branding ως το σύνολο των προσπαθειών που καταβάλει μια επιχείρηση, με στόχο να κάνει γνωστό στο υπάρχον και μελλοντικό προσωπικό της ότι



είναι ένας καλός τρόπος εργασίας. Σε αυτόν τον ορισμό βασίστηκαν και άλλοι κορυφαίοι επιστήμονες του κλάδου που ασχολήθηκαν με τον νέο αυτό όρο και έδωσαν τις δικές τους ερμηνείες. Πιο συγκεκριμένα, οι Backhaus και Tikoo (2004) έδωσαν την δική τους οπτική ορίζοντας το employer branding ως ‘μια διαδικασία οικοδόμησης ενός αναγνωρίσιμου και μοναδικού σε ταυτότητα εργοδότη, όπου η φήμη του τον διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές του’ (Backhaus & Tikoo 2004, σελ. 502). Οι ίδιοι ερευνητές, συνεχίζουν, τονίζοντας ότι το employer branding είναι αυτό που μπορεί να καθιερώσει την ταυτότητα της επιχείρησης ως εργοδότη. Την ίδια χρονιά, ένας άλλος μελετητής, ο Sullivan (2004) δίνοντας μια πιο στρατηγική θεώρηση στον ορισμό του, υποστήριξε ότι το employer branding μπορεί να θεωρηθεί ως μια στοχευόμενη, μακροπρόθεσμη στρατηγική που αποσκοπεί στη διαχείριση της αφύπνισης και των αντιλήψεων των εργαζομένων, των πιθανών εργαζομένων και των σχετικών ενδιαφερόμενων μερών σχετικά με μια συγκεκριμένη επιχείρηση. Λίγα χρόνια αργότερα, ο Ployhart (2006), ανέφερε πως το employer branding μπορεί να περιγραφεί ως αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας στελέχωσης των οργανισμών. Τόνισε ακόμη, ότι μέσω της δημιουργίας ενός ισχυρού employer brand, οι οργανισμοί προσπαθούν να επηρεάσουν τις εργασιακές αποφάσεις και επιλογές των πιθανών ταλαντούχων και ικανών υποψηφίων.

Τέλος, θα αναφερθεί ένας ακόμη ορισμός που δόθηκε από τους Voronchuk και Stariņeca (2014), προτείνοντας ότι το employer branding είναι ‘η ταυτότητα του εργοδότη που απευθύνεται στους εξωτερικούς και τους εσωτερικούς ενδιαφερόμενους (stakeholders) και μιλάει για την εικόνα της εργασίας με βάση αρκετά κριτήρια που παρέχονται από τον εργοδότη’, (Voronchuk & Stariņeca, 2014, σελ. 209).

Συνοψίζοντας, βλέπουμε την πορεία του employer branding μέσα στα χρόνια, και διαπιστώνουμε ότι ο νέος αυτός όρος απασχόλησε ιδιαίτερα τους ερευνητές, οι οποίοι προσπάθησαν να προσδιορίσουν τα βασικά χαρακτηριστικά του.

2.2 Employer branding: Από το Μάρκετινγκ στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Κατά την εξέταση της σχετικής βιβλιογραφίας έγινε αντιληπτό ότι το employer branding σχετίζεται άμεσα τόσο με το πεδίο του Μάρκετινγκ όσο και της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

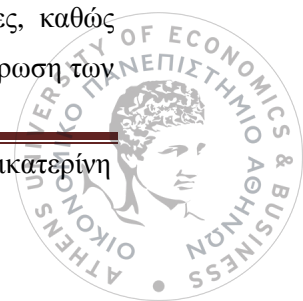
Σύμφωνα με τους Martin, Beaumont, Doig, και Pate (2005), η ιδέα συζητήθηκε πρώτα από τους ακαδημαϊκούς του μάρκετινγκ και μερικά χρόνια αργότερα από τους ακαδημαϊκούς του ανθρώπινου δυναμικού. Ο Edwards, (2010) αναφέρει ότι το employer branding είναι ‘μια δραστηριότητα στην οποία οι αρχές του μάρκετινγκ, ειδικά στο πλαίσιο του branding, εφαρμόζονται στις δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού τόσο για τους ήδη υπάρχοντες όσο και για τους μελλοντικούς εργαζόμενους’ (Edwards, 2010, σελ.39). Ο ίδιος μελετητής αναφέρει ακόμη ότι οι καμπάνιες του



employer branding περιλαμβάνουν τη ταξινόμηση και τη διοίκηση των υλικών και άυλων προσφορών μιας επιχείρησης, τις πτυχές της οργανωσιακής της εικόνας και ταυτότητας και όλα αυτά παρουσιάζονται μέσα από εξειδικευμένες επικοινωνιακές καμπάνιες.

Μια έννοια που χρησιμοποιείται πολύ στο πεδίο του μάρκετινγκ είναι αυτή του *brand*. Το brand ορίζεται ως ‘σύμβολο ή σχέδιο ή συνδυασμός αυτών, που προορίζεται να προσδιορίσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες ενός πωλητή ή μιας ομάδας πωλητών και να τα ξεχωρίσει από εκείνα των ανταγωνιστών’ (Kumar, Kumar, 2016). Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι αρχικά ο όρος branding χρησιμοποιούνταν για να διαχωρίσει τα υλικά αγαθά, στη πορεία όμως, εφαρμόστηκε για τη διαφοροποίηση των ανθρώπων στις επιχειρήσεις (Peters, 1999). Σύμφωνα με τους Backhaus & Tikoo, (2004), προκειμένου να οικοδομηθεί το employer branding, είναι απαραίτητο να ακολουθηθεί τις αρχές μάρκετινγκ. Πρώτα απ’ όλα, είναι απαραίτητο να πραγματοποιηθεί μια εσωτερική ανάλυση, δηλαδή να εξεταστεί το υφιστάμενο σύστημα αξιών και κουλτούρας της επιχείρησης αλλά και των εργαζομένων και των ειδικών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και να ανευρεθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας. Έπειτα, βάσει των ανωτέρω αναλύσεων πρέπει να καθοριστούν ποια οφέλη μπορούν να προσφερθούν στους υφιστάμενους και δυνητικούς εργαζομένους. Στο επόμενο βήμα, εξωτερικές προσπάθειες μάρκετινγκ εντοπίζουν τους υποψηφίους που ταιριάζουν με το σύστημα αξιών της εταιρείας. Το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι το τελευταίο στάδιο στην οικοδόμηση ενός σωστού και οργανωμένου employer branding. Στις εσωτερικές δραστηριότητες μάρκετινγκ, η εταιρεία παραδίδει όσα έχει υποσχεθεί στους υπαλλήλους της προκειμένου να δημιουργηθεί το κίνητρο στο εργατικό δυναμικό και να είναι πιστοί στην εταιρεία (Backhaus & Tikoo, 2004).

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, οι Backhaus και Tikoo (2004) παρατηρούν δύο διαφορές στη χρήση του branding ανάλογα με το αν απευθύνεται σε εργαζόμενους ή αν αναφέρεται στα προϊόντα της επιχείρησης. Το employer branding απευθύνεται τόσο σε εσωτερικό όσο και σε εξωτερικό κοινό, ενώ το branding των προϊόντων απευθύνεται κυρίως προς ένα εξωτερικό ακροατήριο. Στη βιβλιογραφία υπάρχουν πολλά είδη branding, τα οποία πολλοί ερευνητές προσπάθησαν να διαχωρίσουν και να προσδιορίσουν. Οι Foster, Punjaisiri και Cheng (2010) διακρίνουν τη σημασία των σχέσεων μεταξύ corporate branding, internal branding και employer branding. Το internal branding σχετίζεται με το είδος της εικόνας του εργοδότη, πώς γνωστοποιείται και πώς το καταλαβαίνουν οι υφιστάμενοι εργαζόμενοι. Το employer branding απευθύνεται τόσο στους υφιστάμενους εργαζόμενους όσο και σε ένα εξωτερικό κοινό, δηλαδή τους εν δυνάμει εργαζόμενους και περιλαμβάνει τον τρόπο με τον οποίο εκπροσωπείται ο οργανισμός, αλλά και πώς αξιολογείται ο οργανισμός ως εργοδότης από τους άλλους. Τέλος, αναφέρουν ότι το corporate branding θεωρείται ισχυρότερο και πιο συνεπές σαν όρος από τις προαναφερθείσες έννοιες, καθώς περιλαμβάνει τις ηθικές πρακτικές των ηγετών, τις δραστηριότητες του οργανισμού προς εκπλήρωση των

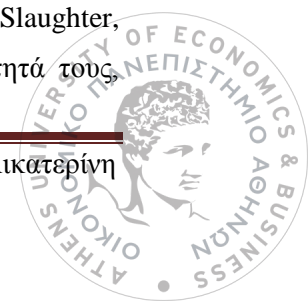


κοινωνικών ευθυνών και την οικοδόμηση της εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας στους μετόχους και στους πελάτες με το να δείχνει ο οργανισμός αυθεντικός. Ένας ακόμη μελετητής ο Edwards, (2010) κάνει και αυτός μια παρεμφερή διάκριση μεταξύ του product branding, corporate branding και employer branding. Η πρώτη έννοια, το product branding, αναφέρεται στον τρόπο που παρουσιάζεται ένα προϊόν στους πελάτες, η δεύτερη έννοια, το corporate branding, στον τρόπο που μια επιχείρηση παρουσιάζεται σε ένα εξωτερικό κοινό και η τρίτη έννοια, το employer branding έχει ως στόχο τους υφισταμένους και τους μελλοντικούς εργαζόμενους, δηλαδή τόσο ένα εσωτερικό, όσο και ένα εξωτερικό κοινό, διαπίστωση η οποία συμφωνεί με τους Backhaus & Tikoo (2004).

2.3 Εταιρική φήμη (Corporate Reputation)

Ένας όρος ο οποίος σχετίζεται με το employer branding και είναι σκόπιμο να διαλευκάνουμε τη σημασία του είναι αυτός της εταιρικής φήμης (corporate reputation). Η εταιρική φήμη περιλαμβάνει την εκτίμηση που έχουν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη για μια εταιρεία (π.χ. πελάτες, εργαζόμενοι, επενδυτές, ευρύτερο κοινό). Η άποψη των ενδιαφερόμενων μερών, με σημαντικότερη αυτή των εργαζομένων, αφορά τις πράξεις της εταιρείας στο παρόν και στο παρελθόν (Fombrun, 1996). Ο ανωτέρω ορισμός αντικατοπτρίζει την άποψη ότι η φήμη διαμορφώνεται από τη δηλωμένη πρόθεση του οργανισμού, τις προκύπτουσες ενέργειές της και τις πεποιθήσεις των ενδιαφερομένων μερών για τις προοπτικές της και τα εκτιμώμενα αποτελέσματά του. Οι άνθρωποι που αναζητούν δουλειά λαμβάνουν υπόψη πληροφορίες από αρκετές επιχειρήσεις όταν πρόκειται να κάνουν αίτηση για μια θέση και χρησιμοποιούν την εταιρική φήμη ως πηγή πληροφοριών σχετικά με τις συνθήκες εργασίας (Cable & Turban, 2003).

Η φήμη έχει ορισθεί από τους Dowling & Moran (2012) ως το πακέτο των χαρακτηριστικών που είναι κοινωνικά κατασκευασμένο για μια επιχείρηση, βασισμένο στις προγενέστερες δράσεις της επιχείρησης και στα μελλοντικά της σχέδια. Ακόμη, οι εν λόγω ερευνητές τονίζουν ότι ως συνολική αξιολόγηση, η εταιρική φήμη συχνά μετράται ως ένας οργανισμός που είναι καλός, θαυμάζεται και χαίρει μεγάλης εκτίμησης. Αυτά τα χαρακτηριστικά οδηγούν σε εμπιστοσύνη στις ικανότητες και στα σχέδια του οργανισμού. Έτσι, η καλή φήμη λειτουργεί αυξάνοντας την αξιοπιστία της εταιρείας και την εμπιστοσύνη των ενδιαφερόμενων μερών και ως εκ τούτου, είναι πολύτιμη για τον οργανισμό ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με τον Edwards, (2010) όσο μεγαλύτερη είναι η φήμη της εταιρείας, τόσο πιο ελκυστική τείνει να φαίνεται στα μάτια των πιθανών εργαζομένων. Οι έρευνες έχουν δείξει ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της φήμης της επιχείρησης και την επιτυχία στο να προσελκύει καλής ποιότητας και ταλαντούχους εργαζόμενους (Fombrun, 1996, Cable & Turban, 2001). Η άποψη που έχουν οι άνθρωποι και ειδικότερα αυτοί που αναζητούν εργασία για την εικόνα ενός οργανισμού, είναι ένα από τα κυρίαρχα ζητήματα που απασχολούν τις επιχειρήσεις (Highhouse, Zickar, Thorsteinson, Stierwalt & Slaughter, 1999). Για να βελτιώσουν τη φήμη τους οι οργανισμοί και να αυξήσουν την ελκυστικότητά τους,



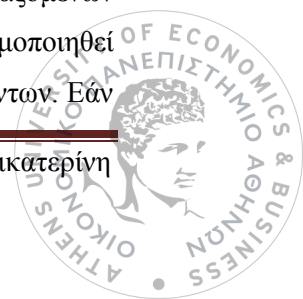
αναζητούν τρόπους να ενδυναμώσουν το όνομά τους και αυτή η προσπάθεια χαρακτηρίζεται ως employer branding (Sivertzen, Nilsen & Olafsen 2013).

2.4 Πλεονεκτήματα του Employer branding

Μια σωστά οργανωμένη στρατηγική employer branding μπορεί να ωφελήσει με πολλούς τρόπους μια επιχείρηση. Οι εταιρείες με ισχυρό employer branding μπορούν δυνητικά να μειώσουν το κόστος απόκτησης των εργαζομένων, να βελτιώσουν τις σχέσεις μεταξύ τους, να αυξήσουν τη διατήρηση των εργαζομένων και να προσφέρουν ακόμη χαμηλότερους μισθούς συγκριτικά με τις επιχειρήσεις με ασθενέστερο employer branding (Berthon, et al., 2005). Οι οργανισμοί προσπαθούν να είναι ελκυστικοί εργοδότες με σκοπό την πρόσληψη εργαζομένων οι οποίοι θα προσδώσουν στην εκάστοτε επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Άλλωστε, το Ανθρώπινο Κεφάλαιο είναι πολύ σημαντικό για την επιβίωση και ανάπτυξη ενός οργανισμού, επομένως θεωρείται ότι είναι η πιο πολύτιμη πηγή (Xie, Bagozzi & Meland, 2015). Είναι μέρος του employer branding μιας επιχείρησης να προσφέρει σχετικές πληροφορίες στους πιθανούς υποψηφίους για το πώς είναι να εργάζεσαι στον συγκεκριμένο οργανισμό. Το να προσελκύει μια επιχείρηση τον καλύτερο εργαζόμενο είναι μια πολύ σημαντική δραστηριότητα και χρειάζεται εξαιρετική προσπάθεια (Weiss & MacKay, 2009).

Ως αποτέλεσμα της δημιουργίας ενός ισχυρού employer branding, η εταιρεία προσεγγίζει ειδικευμένους υπαλλήλους, βελτιώνει τις διαπροσωπικές σχέσεις, αυξάνει την απόδοση των εργαζομένων και τα ποσοστά διατήρησης του προσωπικού και αυξάνεται η αυτοπεποίθηση των εργαζομένων εύκολα και με χαμηλότερο κόστος (Chhabra & Sharma, 2014). Η διατήρηση των εργαζομένων ορίζεται από τους Frey, Bayón και Totzek (2013) ως η πρόθεση παραμονής σε μια εταιρεία μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Πιο συγκεκριμένα, αν κάποιος εργαζόμενος ψάχνει ενεργά για να εργαστεί σε έναν άλλο οργανισμό, η διατήρηση των εργαζομένων θεωρείται χαμηλή. Τα υψηλά επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων ενισχύουν την οργανωσιακή δέσμευση, η οποία με τη σειρά της μεγιστοποιεί τη διατήρηση των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Vasquez (2014), η διατήρηση του προσωπικού σε έναν οργανισμό παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην οικονομική του ανάπτυξη και τη λειτουργική του παραγωγή. Η ηγεσία συχνά χρησιμοποιεί αρκετές στρατηγικές διατήρησης για να μειωθούν οι εθελούσιες αποχωρήσεις του προσωπικού (Mamun & Hasan, 2017, Lang, Kern, & Zapf, 2016, Mone & London, 2014). Οι στρατηγικές αυτές περιλαμβάνουν την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων, τις παροχές, την εργασιακή ικανοποίηση, τη σχέση εργαζομένων και διοίκησης κ.α. (Jung & Yoon, 2013).

Το employer branding έχει επίσης επίπτωση στην εργασιακή ικανοποίηση. Τα αποτελέσματα πολλών μελετών έχουν δείξει ότι το employer branding συνδέει θετικά το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων με την εργασία (Slavkovic, Pavlovic & Simic, 2018). Η μάρκα του εργοδότη μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως στρατηγικό εργαλείο στη διαδικασία προσέλκυσης που θα επιτρέψει τη διατήρηση των ταλέντων. Εάν



μια εταιρεία έχει χτίσει μια καλή φήμη, η διαδικασία προσέλκυσης διευκολύνεται καθώς ο υποψήφιος έχει ήδη θετική στάση απέναντι στη συγκεκριμένη εταιρεία (Saini, Gopal & Kumari, 2015). Μια επιχείρηση με καλή φήμη είναι σε θέση να προσελκύσει αυτούς τους υποψηφίους που είναι πρόθυμοι να εργαστούν σε αυτήν, καθώς γνωρίζουν ότι το σύστημα αξιών τους ταιριάζει με τις αξίες αυτής της εταιρείας. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από τη θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι τείνουν να είναι μέλη μιας συγκεκριμένης ομάδας επειδή έχουν κοινά χαρακτηριστικά, αξίες και στάσεις (Tajfel & Turner, 1986). Έτσι, επιτυγχάνεται παράλληλα και η διατήρησή τους.

Ένα ακόμη πλεονέκτημα, που προσφέρει ένα ισχυρό employer brand είναι ότι οι εταιρείες που το έχουν αναπτύξει εφαρμόζουν πιο εύκολα πρακτικές προσέλκυσης. Μια θετική δημόσια εικόνα όχι μόνο όπως προαναφέρθηκε αυξάνει τη διατήρηση του προσωπικού και την ικανοποίηση των εργαζομένων, αλλά και επιτρέπει στις εταιρείες πρόσβαση στους καλύτερους υποψηφίους (Tanwar & Prasad, 2016). Οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι μεταφέρουν την εμπειρία τους σε άλλους, και έτσι ενισχύεται ακόμη περισσότερο η φήμη της εταιρείας στην αγορά, με αποτέλεσμα να αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Slavkovic, Pavlovic & Simic, 2018).

Οι Chambers et al (1998) στο "The War for Talent" διερεύνησαν τη δυσκολία που αντιμετωπίζουν οι μεγάλες εταιρείες στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής να προσελκύσουν τους πλέον κατάλληλους υπαλλήλους. Αναφέρουν, πως υπάρχουν αρκετοί λόγοι που συμβαίνει αυτό, όπως η γήρανση του πληθυσμού, το γεγονός ότι ο αριθμός των γυναικών που εργάζονται παραμένει μικρός, τα επίπεδα μετανάστευσης αυξάνονται και πολλά στελέχη δεν ενδιαφέρονται να παρατείνουν την σταδιοδρομία τους. Όλοι οι ανωτέρω παράγοντες επιδεινώνονται περαιτέρω από τρεις προκλήσεις που οι Chambers et al (1998) προσδιορίζουν ως:

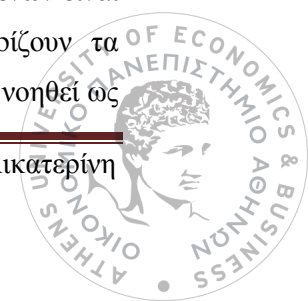
1. Η ανάγκη μιας πιο σύνθετης οικονομίας για πιο εξελιγμένα ταλέντα με ικανότητες, πολυπολιτισμική ευχέρεια, τεχνολογικές και επιχειρηματικές γνώσεις.
2. Η άνοδος πολλών μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων που όλο και περισσότερο έχουν ως στόχο την απόκτηση των ίδιων ατόμων που αναζητούν και οι μεγάλες εταιρείες.
3. Η αύξηση της κινητικότητας στην εργασία.

Στις αρχές της δεκαετίας του 2000, άρχισε να επεξεργάζεται περαιτέρω αυτός ο νέος όρος, ο οποίος στη βιβλιογραφία αναφέρεται ως «πόλεμος των ταλέντων» ή «war of talent» (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001, Cairncross, 2003), και οι επιχειρήσεις άρχισαν έντονα να ασχολούνται με αυτόν με αποτέλεσμα να αυξηθεί το ενδιαφέρον τους και για το employer branding. Από τον όρο αυτό προέκυψε η διαχείριση των ταλέντων (talent management). Η διαχείριση των ταλέντων είναι η συστηματική



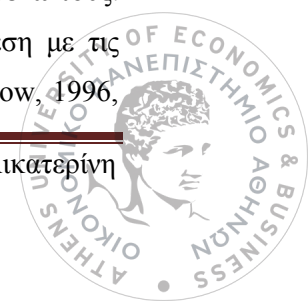
προσέλκυση, ανάπτυξη, διατήρηση και απόκτηση των ατόμων με μεγάλες ικανότητες που δίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε έναν οργανισμό (Tansley, Harris, Stewart & Turner 2006). Η διαχείριση των ταλέντων και το employer branding έχουν κοινό στόχο και αυτός είναι να κάνουν τις επιχειρήσεις πιο επιτυχημένες στην προσέλκυση και διατήρηση του προσωπικού. Παρόλο που υπάρχει ομοιότητα στον στόχο τους, οι δύο έννοιες διαφέρουν καθώς η διαχείριση των ταλέντων είναι ο τρόπος που γίνεται η διαχείριση των εργαζομένων, ενώ η δημιουργία και η επικοινωνία μιας ισχυρής εταιρικής κουλτούρας που ανταποκρίνεται στις προσδοκίες μιας ομάδας-στόχος, είναι το employer branding (Employer Branding Today, 2011). Το employer branding συνδέεται άμεσα με τη διαχείριση ταλέντων καθώς το τελευταίο οικοδομεί τη μελλοντική εικόνα μιας επιχείρησης ως εργοδότης συνδυάζοντας τις διαφορετικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού (Chapman et al., 2005).

Έγινε σύντομα αντιληπτό πόσο σημαντικό είναι ένας οργανισμός να θεωρείται ελκυστικός εργοδότης, ώστε να αποκτήσει ικανούς ανθρώπους που θα αυξήσουν το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα και οι οποίοι θα μπορούν να ενισχύσουν τη συνολική του απόδοση (Chambers, Foulon, Handfield- Jones, Hankin, & Michaels, 1998, Zivnuska, Ketchen, & Snow, 2001, Moroko & Uncles, 2008). Η ψηφιοποίηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών έχει επιπτώσεις στις διάφορες πτυχές των επιχειρήσεων και απαιτούν μια ταχεία προσαρμογή στις αναδυόμενες περιστάσεις προκειμένου οι οργανώσεις να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Είναι σημαντικό το γεγονός ότι διαφοροποίηση για έναν εργοδότη ώστε να ξεχωρίσει έχει καταστεί μείζον ζήτημα τα τελευταία χρόνια, ιδίως λόγω της έλλειψης ικανών εργαζομένων με ποιοτικές δεξιότητες, αλλά και της ποικιλίας εργασιακών επιλογών για τα νέα ταλέντα. Έχει παίξει σπουδαίο ρόλο η ταχύτατη εξέλιξη της τεχνολογίας, η οποία έχει επηρεάσει πολλούς τομείς και βιομηχανίες, προκαλώντας αυξημένη ανάγκη για εργατικό δυναμικό με προσόντα που θα προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στους οργανισμούς (Moroko & Uncles, 2008). Στις αντίστοιχες εκθέσεις τους, πολύ γνωστές συμβουλευτικές εταιρείες και οργανισμοί Ανθρώπινου Δυναμικού τονίζουν την ύπαρξη κενών στην προσφορά και τη ζήτηση στις δεξιότητες και τους ανθρώπινους πόρους και τονίζουν την ανάγκη για μια στρατηγική προσέγγιση για την αντιμετώπιση του προβλήματος της έλλειψης ταλέντων (Slavkovic, Pavlovic & Simic, 2018). Καθοριστικό ρόλο για να πετύχει μια επιχείρηση την απόκτηση ταλαντούχων υποψηφίων, παίζει η διαδικασία της προσέλκυσης. Υπάρχουν δύο δυνατότητες για τις επιχειρήσεις να εκπληρώσουν τις ανάγκες τους για ανθρώπινο δυναμικό, δηλαδή τη γνώση που χρειάζονται, τις δεξιότητες και τα ταλέντα: η πρώτη είναι η εσωτερική προσέλκυση (internal recruitment), μέσα από την ανάπτυξη του δικού τους ταλέντου, και η δεύτερη είναι η εξωτερική προσέλκυση (external recruitment), μέσω της ανεύρεσης των ταλέντων από το περιβάλλον ή από άλλες επιχειρήσεις. Η εξωτερική προσέλκυση των εργαζομένων είναι μία από τις αρχικές δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, που καθορίζουν τα προκαταρκτικά κριτήρια για την είσοδο των ατόμων σε μια εταιρεία. Η προσέλκυση μπορεί να νοηθεί ως



ένα σύνολο δραστηριοτήτων των οποίων ο πρωταρχικός στόχος είναι να εντοπίσουν, προσελκύσουν και να δεσμεύσουν τους καλύτερους εργαζόμενους ώστε να είναι ικανοί να πετύχουν τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης (Ofori & Aryeetey, 2011). Η διαδικασία της προσέλκυσης (recruiting) έχει οριστεί ακόμη και ως οι οργανωσιακές δραστηριότητες που επηρεάζουν τον αριθμό και των τύπο των υποψηφίων που κάνουν αίτηση για μία θέση (Gatewood, Feild & Barrick, 2011). Σημαντικό είναι το γεγονός, σύμφωνα με τους Bellou et al, (2005), ότι όταν οι εταιρείες ανακοινώνουν μια θέση εργασίας, οι υποψήφιοι προτιμούν εκείνες οι οποίες είναι πιο κοντά σε αυτό που θεωρούν οι ίδιοι ως ιδανικό εργοδότη και που τα χαρακτηριστικά των εταιρειών συνάδουν με τις προτιμήσεις τους. Χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την εμπειρία απασχόλησης είναι: (1) η απασχολησιμότητα, (2) η επιτυχία της επιχείρησης, (3) η εξωτερική εικόνα και (4) τα χαρακτηριστικά προϊόντος / υπηρεσίας (Maxwell & Knox, 2009). Τα ελκυστικά χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν ένα πολύπλοκο φάσμα χαρακτηριστικών εμπειρίας απασχόλησης, συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών πακέτων ανταμοιβής, την εκπλήρωση των κοινωνικο-συναισθηματικών αναγκών και άλλα απτά και άυλα οφέλη (Edwards, 2010). Χτίζοντας ένα σπουδαίο employer branding, οι εταιρείες διασφαλίζουν τους εργαζόμενους που θα τις βοηθήσουν να διαιωνίσουν την επωνυμία τους και την συνεχή επαγγελματική τους επιτυχία. Ειδικότερα στη διαδικασία της προσέλκυσης προσωπικού η ελκυστικότητα του εργοδότη παίζει σπουδαίο ρόλο στη πρόθεση των κατάλληλων υποψηφίων να κάνουν αίτηση για δουλειά. Άλλωστε, το employer branding περιλαμβάνει το σύστημα αξιών, τις πολιτικές, το σύστημα της εταιρείας και τις συμπεριφορές προς την επίτευξη των στόχων της προσέλκυσης, παρακίνησης και διατήρησης των υφισταμένων και δυνητικών εργαζόμενων (Conference Board 2001).

Παραπάνω αναφέρθηκε η θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας. Ο Henri Tajfel ανέπτυξε αυτή τη θεωρία, η οποία ορίζει μια ομάδα ανθρώπων ως ένα σύνολο που θεωρούν τους εαυτούς τους μέλη της ίδιας κοινωνικής κατηγορίας και μοιράζονται τα ίδια συναισθήματα με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας τους (Tajfel & Turner, 1986). Η κοινωνική ταυτότητα προκύπτει από την ευαισθητοποίηση ενός ατόμου ότι ανήκει σε μια κοινωνική ομάδα, καθώς και τη συναισθηματική σημασία για τη συμμετοχή αυτή (Tajfel, 1981). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, η ταυτότητα και η αυτοεκτίμηση είναι αυτά που εν μέρει καθορίζονται από τη συμμετοχή σε μια εταιρεία και σε μια ομάδα (Viot & Benraïss-Noailles, 2014). Η θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας θεωρεί ότι το employer branding αφήνει το άτομο να ενσωματώσει την ταυτότητα της εταιρείας στη δική του ταυτότητα, αναπτύσσοντας αυτό που είναι γνωστό ως οργανωσιακή ταυτότητα (Maxwell & Knox, 2009). Δυνητικοί εργαζόμενοι ταυτίζονται με μια εταιρεία σύμφωνα με την αντίληψη των βασικών χαρακτηριστικών της (Bhattacharya & Sen, 2003) και τα πλεονεκτήματα που προσφέρει όταν εργάζονται σε αυτή και κατά πόσο αυτά ταιριάζουν με τα θέλω τους. Οι υπάρχουσες δημοσιεύσεις υποδηλώνουν ότι το employer branding αναπτύσσεται σε σχέση με τις εγγενείς δυνάμεις της οργανωσιακής κουλτούρας και τις αξίες της εταιρείας (Ambler & Barrow, 1996).

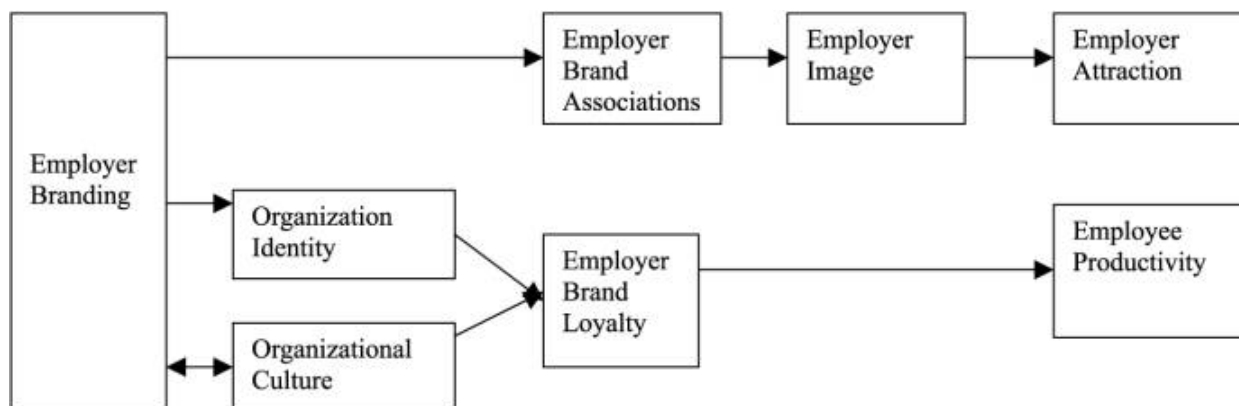


Backhaus & Tikoo, 2004). Οι αξίες επομένως είναι άμεσες προς ό τι είναι καλό και σημαντικό στα μάτια των εργαζομένων. Η οργανωσιακή κουλτούρα και οι αξίες φαίνεται να ενδυναμώνουν το employer branding, καθιστώντας το εργαλείο για την ελκυστικότητα της επιχείρησης και τη μακροπρόθεσμη διατήρηση των εργαζομένων (Pezet, Poujol, & Pignault, 2013). Παλαιότερες έρευνες έχουν δείξει ότι τα άτομα προσελκύονται φυσικά από εργοδότες των οποίων οι αξίες και η προσωπικότητα ταιριάζει με τη δική τους (Lievens & Highhouse, 2003). Το employer branding δημιουργεί ψυχολογικές και συμπεριφορικές συνδέσεις και δημιουργεί ευθυγράμμιση με την οργανωσιακή ταυτότητα.

Μερικά επιπλέον πλεονεκτήματα ενός δυνατού employer branding είναι ότι βοηθά στην οικοδόμηση της εμπιστοσύνης προς την ηγεσία, αλλά και αναπτύσσει ισχυρότερους δεσμούς μεταξύ ατόμων και ομάδων, αυξάνοντας παράλληλα την οργανωσιακή δέσμευση (Alniacik, Alniacik, Erat & Akcin, 2014). Σύμφωνα με τους Jain & Pal (2012) το employer branding, εκτός από τη διατήρηση των εργαζομένων και την ελκυστικότητα του εργοδότη, μπορεί να επιφέρει και άλλα πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις όπως να βοηθήσει στην επίτευξη της αύξησης της παραγωγικότητας του οργανισμού, την κερδοφορία, καθώς και τη μείωση των δαπανών πρόσληψης. Όλα τα ανωτέρω πλεονεκτήματα ενός δυνατού employer branding στις επιχειρήσεις, κάνουν τους οργανισμούς να σκέφτονται την εφαρμογή στρατηγικών για την βελτίωση της εικόνας τους ως εργοδότη.

Το employer branding χρησιμοποιείται συχνά για να επηρεάσει την οργανωσιακή ταυτότητα, και με τη σειρά της αυτή επηρεάζει την εμπιστοσύνη προς τον εργοδότη. Οι Backhaus & Tikoo (2004) διεξήγαγαν μια ανάλυση για να δείξουν το αντίκτυπο του employer branding στην προσέλκυση και διατήρηση των εργαζομένων. Οι επιστήμονες αυτοί αναφέρουν ότι το employer branding οδηγεί σε δύο φαινόμενα: το employer brand association και το employer brand loyalty. Το employer brand association δείχνει τη συμβολή του employer branding στην δημιουργία της εταιρικής εικόνας. Ουσιαστικά, εταιρική εικόνα είναι όλες οι εντυπώσεις, σκέψεις και αντιλήψεις των ήδη υπαρχόντων αλλά και των εν δυνάμει εργαζομένων μιας εταιρείας για τη συγκεκριμένη εταιρεία. Όταν αυτή η εικόνα είναι καλή, τότε αυξάνεται και η ελκυστικότητα του εργοδότη στα μάτια των εργαζομένων, αλλά και των υποψηφίων. Το employer brand loyalty είναι η προσκόλληση ενός καταναλωτή σε ένα συγκεκριμένο brand. Ο πελάτης που είναι πιστός σε ένα brand είναι λιγότερο πιθανό να μεταβεί σε άλλο brand. Παρόμοια με την εμπιστοσύνη στο brand, είναι η εμπιστοσύνη του εργοδότη. Πιο συγκεκριμένα, είναι η δέσμευση που έχουν οι εργαζόμενοι στον εργοδότη τους, η οποία οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Αντιπροσωπεύει τη δέσμευση των εργαζομένων για την εταιρία. Εάν η εταιρεία έχει έναν ανεπτυγμένο employer brand, οι εργαζόμενοι δεν θα αλλάξουν εύκολα τις δουλειές τους, ακόμη και αν υπάρχει άλλη δυνατότητα απασχόλησης.





Γράφημα 1: Πλαίσιο του employer branding (Backhaus, Tikoo, 2004)

2.5 Χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου employer branding

Οι Moroko & Uncles, (2008), ανέφεραν τρία χαρακτηριστικά που σχετίζονται με ένα επιτυχημένο employer branding. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι τα εξής:

- ❖ Το πρώτο αφορά το να είναι μια εταιρεία δημοφιλής και γνωστή στο ευρύ κοινό. Σύμφωνα με τους ανωτέρω μελετητές ένα επιτυχημένο employer brand χαρακτηρίζεται ως ‘γνωστό’ και ‘αξιοσημείωτο’ από τους υφισταμένους εργαζόμενους αλλά και από τους μελλοντικούς. Μια ισχυρή ταυτότητα και μια θετική φήμη είναι σημαντικοί παράγοντες για την προσέλκυση σημαντικών υποψηφίων και την αύξηση της ελκυστικότητας του οργανισμού.
- ❖ Το δεύτερο χαρακτηριστικό είναι η σχετικότητα. Με τον όρο αυτό εννοείται η συσχέτιση των ωφελειών που δίνονται από την επιχείρηση με τις προσδοκίες των εργαζομένων. Πρέπει να υπάρχει ταύτιση των συμφερόντων και των δύο μεριών ώστε να επιτευχθεί η δημιουργία θετικής εικόνας του εργοδότη στα μάτια των εργαζομένων.
- ❖ Το τρίτο χαρακτηριστικό είναι η διαφοροποίηση, δηλαδή η εταιρεία να διαφέρει από τους ανταγωνιστές της. Οι συγκεκριμένοι επιστήμονες υπογραμμίζουν ότι έχοντας ένα διαφοροποιημένο employer branding θεωρείται ως το κλειδί για να νικήσει μια εταιρεία στον «πόλεμο των ταλέντων».

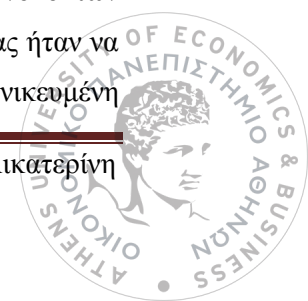
2.6 Employer attractiveness

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, σε περιόδους δημογραφικών αλλαγών και λόγω αυξημένου ανταγωνισμού, οι εταιρείες προσπαθούν να βρουν αποτελεσματικές μεθόδους για την προσέλκυση και διατήρηση ικανού προσωπικού και προσπαθούν να φανούν ελκυστικές στα μάτια του (Stock-Homburg, 2013, Berthon et al., 2005). Το employer branding είναι μια αποτελεσματική και βιώσιμη προσέγγιση στην πρόσληψη και διατήρηση των εργαζομένων, εφαρμόζεται μέσω της αναγνώρισης, εγκατάστασης και



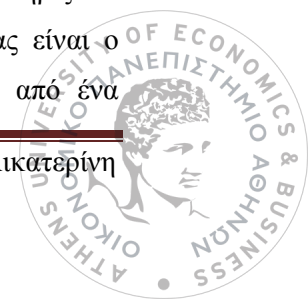
επικοινωνίας των μοναδικών και ελκυστικών χαρακτηριστικών θέσεων εργασίας με το εσωτερικό προσωπικό, αλλά και το εξωτερικό εν δυνάμει προσωπικό μιας εταιρείας (Backhaus & Tikoo, 2004). Η προσέλκυση εργαζόμενων με μεγάλες δυνατότητες είναι μια μεγάλη πρόκληση για έναν οργανισμό και για να επιτευχθεί αυτό, το employer branding αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για τις επιχειρήσεις. Σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, η δυνατότητα προσέλκυσης υψηλής ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται ένα πραγματικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για έναν οργανισμό (Gatewood, Gowan, Lautenschlager, 1993, Turban, Greening, 1997). Ο Chapman et al. (2005) πρότεινε ότι υπάρχει ισχυρή σχέση μεταξύ των αντιλήψεων των υποψηφίων για την ελκυστικότητα του εργοδότη και τις αποφάσεις των αιτούντων σχετικά με την άσκηση της εργασίας, την αποδοχή, αλλά και τις προθέσεις επιλογής εργοδότη (Sokro, 2012). Οι Martin και Beaumont (2003) θεώρησαν ότι το employer branding διευκολύνει την προσέλκυση και τη διατήρηση των εργαζόμενων. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι τα ισχυρά εμπορικά σήματα μπορούν να μειώσουν την αβεβαιότητα που αντιμετωπίζουν οι άνθρωποι όταν αναζητούν εργασία σχετικά με τον μελλοντικό εργοδότη τους, επομένως απλοποιείται η λήψη αποφάσεων και μετριάζεται το ρίσκο της απόφασης (Roselius, 1973).

Ο Lievens (2007) πρότεινε ότι η οργανωσιακή ελκυστικότητα εξαρτάται όχι μόνο από τις πτυχές της εργασίας, αλλά και από τα χαρακτηριστικά που έχει ένας μελλοντικός εργοδότης. Αυτά τα χαρακτηριστικά συνδέονται με την ανάγκη των ανθρώπων να διατηρούν την αυτογνωσία τους, να βελτιώσουν την εικόνα τους και να εκφράζονται (Aaker, 1997, Lievenes & Highhouse, 2003). Όσοι αναζητούν εργασία, αναζητούν οργανισμούς που ανταποκρίνονται στις προσδοκίες τους. Οι υποψήφιοι προσελκύονται περισσότερο από αυτούς που έχουν χαρακτηριστικά παρόμοια με τα δικά τους (Tom, 1971, Kissel & Büttgen, 2015). Υπάρχουν μελέτες, οι οποίες αναφέρουν, ότι τα χαρακτηριστικά μπορεί να είναι πολύ σημαντικά καθώς μπορούν να διαφοροποιήσουν έναν εργοδότη από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές που έχει (Lievens & Highhouse, 2003, Srivastava & Bhatnagar, 2010, Reis & Braga, 2016). Σύμφωνα με τους Lievens and Highhouse (2003) τα χαρακτηριστικά μπορούν να διακριθούν σε οργανικά και συμβολικά (instrumental & symbolic attributes). Τα πρώτα αφορούν οτιδήποτε πράγματι δίνει η εταιρεία και είναι αρκετά σημαντικό γι' αυτόν που ψάχνει εργασία (π.χ. πακέτο μισθών, ευέλικτο ωράριο, τοποθεσία, κ.λπ.). Τα συμβολικά χαρακτηριστικά, από την άλλη, αφορούν υποκειμενικές και μη απτές πτυχές (π.χ. καινοτομία, κουλτούρα, γόητρο κλπ.). Οι ατομικές αντιλήψεις των υποψηφίων για την εικόνα ενός οργανισμού, διακρίνονται στο τι είναι γι' αυτούς ξεχωριστό, σημαντικό και μακροχρόνιο, για να αποφασίσουν σε ποιον εργοδότη θα ήθελαν να εργαστούν (Highhouse, Brooks & Gregarus, 2009). Στην έρευνα του Aaker (1997) σχετικά με τις συμπεριφορές που έχουν οι καταναλωτές, δόθηκε μεγάλη προσοχή στην προσωπικότητα της μάρκας (brand personality), η οποία αναφέρεται στο σύνολο των ανθρώπινων χαρακτηριστικών που σχετίζονται με ένα εμπορικό σήμα. Στόχος αυτής της έρευνας ήταν να αναπτυχθεί ένα πλαίσιο διαστάσεων προσωπικότητας σήματος και μια αξιόπιστη, έγκυρη και γενικευμένη



κλίμακα για τη μέτρηση των διαστάσεων. Οι ερευνητές επικεντρώθηκαν στο πώς η προσωπικότητα μιας μάρκας επιτρέπει στον καταναλωτή να εξωτερικεύσει τον εαυτό του (Belk, 1988), έναν εξιδανικευμένο εαυτό (Malhotra 1988) ή συγκεκριμένες διαστάσεις του εαυτού του (Kleine, Kleine & Keman, 1993) μέσω της χρήσης μάρκας. Ωστόσο, παρά το ενδιαφέρον αυτό, η έρευνα σχετικά με την προσωπικότητα της μάρκας και τη συμβολική χρήση της μάρκας γενικότερα έχει παραμείνει μικρή λόγω περιορισμένης εννοιολογικής αντίληψης της δομής της προσωπικότητας του εμπορικού σήματος και του ψυχολογικού μηχανισμού με τον οποίο λειτουργεί. Σύμφωνα με τον Park (1986), οι αντιλήψεις για τα χαρακτηριστικά της ανθρώπινης προσωπικότητας συνάγονται με βάση τη συμπεριφορά, τα φυσικά χαρακτηριστικά, τις απόψεις και τις πεποιθήσεις ενός ατόμου και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του. Αντιθέτως, οι ιδιότητες του brand personality μπορούν να διαμορφωθούν και να επηρεαστούν από οποιαδήποτε άμεση ή έμμεση επαφή που έχει ο καταναλωτής με το εμπορικό σήμα (Plummer, 1985). Τα ευρήματα της έρευνάς του έδειξαν ότι αν και θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι τρεις διαστάσεις της προσωπικότητας του εμπορικού σήματος σχετίζονται με τρεις από τις διαστάσεις της ανθρώπινης προσωπικότητας των "Big Five" (δηλαδή, η Ευσυνειδησία και η Ειλικρίνεια συνάδουν με την ιδέα της ζεστασιάς και της αποδοχής · η Εξωστρέφεια και ο Ενθουσιασμός εμπλέκουν τις έννοιες της κοινωνικότητας), οι δύο διαστάσεις (εξιδανίκευση και ανθεκτικότητα) διαφέρουν από οποιοδήποτε από τα "Big Five" της ανθρώπινης προσωπικότητας (Briggs, 1992). Σχετικά με τους περιορισμούς που υπήρξαν στην έρευνα, ο Aaker τονίζει ότι πρέπει να εξεταστεί ο βαθμός στον οποίο οι διαστάσεις του brand personality διασταυρώνονται πολιτισμικά. Για το λόγο αυτό, απαιτούνται συμπληρωματικές έρευνες για τον προσδιορισμό του βαθμού στον οποίο οι διαστάσεις του brand personality είναι σταθερές μεταξύ των πολιτισμών και αν μπορεί να τροποποιηθούν.

Σύμφωνα με τους Berthon, Ewing & Hah (2005), μία έννοια πολύ κοντά στο employer branding είναι αυτή της ελκυστικότητας του εργοδότη (employer attractiveness). Η ελκυστικότητα του εργοδότη ορίζεται από τους παραπάνω ερευνητές ως 'τα προσδοκώμενα οφέλη που βλέπει ένας σημαντικός εργαζόμενος δουλεύοντας σε μια συγκεκριμένη εταιρεία' (Berthon et al., 2005, σελ. 156). Οι συγκεκριμένοι επιστήμονες, ανέπτυξαν την πρώτη κλίμακα για την ελκυστικότητα του εργοδότη, προκειμένου να διερευνήσουν τις διαστάσεις της, παρέχοντας αποδείξεις για την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της. Είναι σημαντικό να αναφερθεί η συγκεκριμένη κλίμακα καθώς μετέπειτα πολλοί επιστήμονες βασίστηκαν πάνω σε αυτή για να διεξάγουν τις έρευνές τους, αλλά και γιατί παρακάτω θα χρησιμοποιηθεί και στη παρούσα εργασία. Η κλίμακα αυτή κάλυψε 5 βασικούς παράγοντες: τον παράγοντα του ενδιαφέροντος (interest value), όπου αξιολογεί τον βαθμό όπου ένας υποψήφιος ελκύεται από το συναρπαστικό περιβάλλον εργασίας που του παρέχει ένας οργανισμός, ο οποίος χαρακτηρίζεται από καινοτομία και δημιουργεί καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες. Ο δεύτερος παράγοντας είναι ο κοινωνικός (social value) ο οποίος αξιολογεί τον βαθμό όπου ένας υποψήφιος ελκύεται από ένα

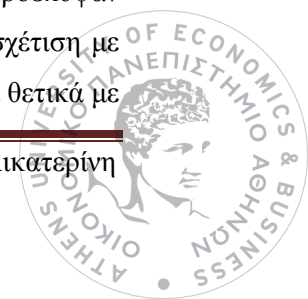


περιβάλλον εργασίας που χαρακτηρίζεται ως χαρούμενο και ευχάριστο με καλές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και καλό κλίμα. Ο τρίτος παράγοντας είναι ο οικονομικός (economic value) και αξιολογεί τον βαθμό όπου ένας υποψήφιος ελκύεται από το πακέτο αμοιβών που του δίνει ο εργοδότης, το οποίο είναι πάνω από τον βασικό μισθό. Ο τέταρτος παράγοντας είναι ο αναπτυξιακός (development value) ο οποίος αξιολογεί τον βαθμό όπου ένας υποψήφιος ελκύεται από τη δυνατότητα αναγνώρισης της δουλειάς του και του δίνονται ευκαιρίες περεταίρω ανάπτυξης μέσα στον οργανισμό. Τέλος, ο πέμπτος παράγοντας είναι ο εφαρμοστικός (application value) όπου αξιολογεί τον βαθμό όπου ένας υποψήφιος ελκύεται από τη δυνατότητα να εφαρμόσει όσα έχει μάθει και να διδάξει άλλους. Ακόμη, ο πέμπτος παράγοντας αξιολογεί τον βαθμό όπου ένας υποψήφιος ελκύεται από ένα περιβάλλον εργασίας που χαρακτηρίζεται τόσο πελατοκεντρικό όσο και ανθρωπιστικό. Και άλλοι ερευνητές συμφώνησαν ή και επέκτειναν τους ανωτέρω παράγοντες. Οι Biswas και Suar (2016) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το employer branding επηρεάζεται από τα εξής: Ρεαλιστικές προεπισκοπήσεις θέσεων εργασίας σε δυνητικούς υπαλλήλους, αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη, ελκυστική αποζημίωση, αντιληπτό οργανωσιακό κύρος, οργανωσιακή εμπιστοσύνη, σωστή ηγεσία από την ανώτατη διοίκηση, τήρηση ψυχολογικού συμβολαίου και προσπάθειες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Η ανάπτυξη αυτών των διάφορων παραγόντων βοήθησε τους Tanwar και Prasad (2017) να αναπτύξουν τις ακόλουθες διαστάσεις που σχετίζονται με την ελκυστικότητα του εργοδότη:

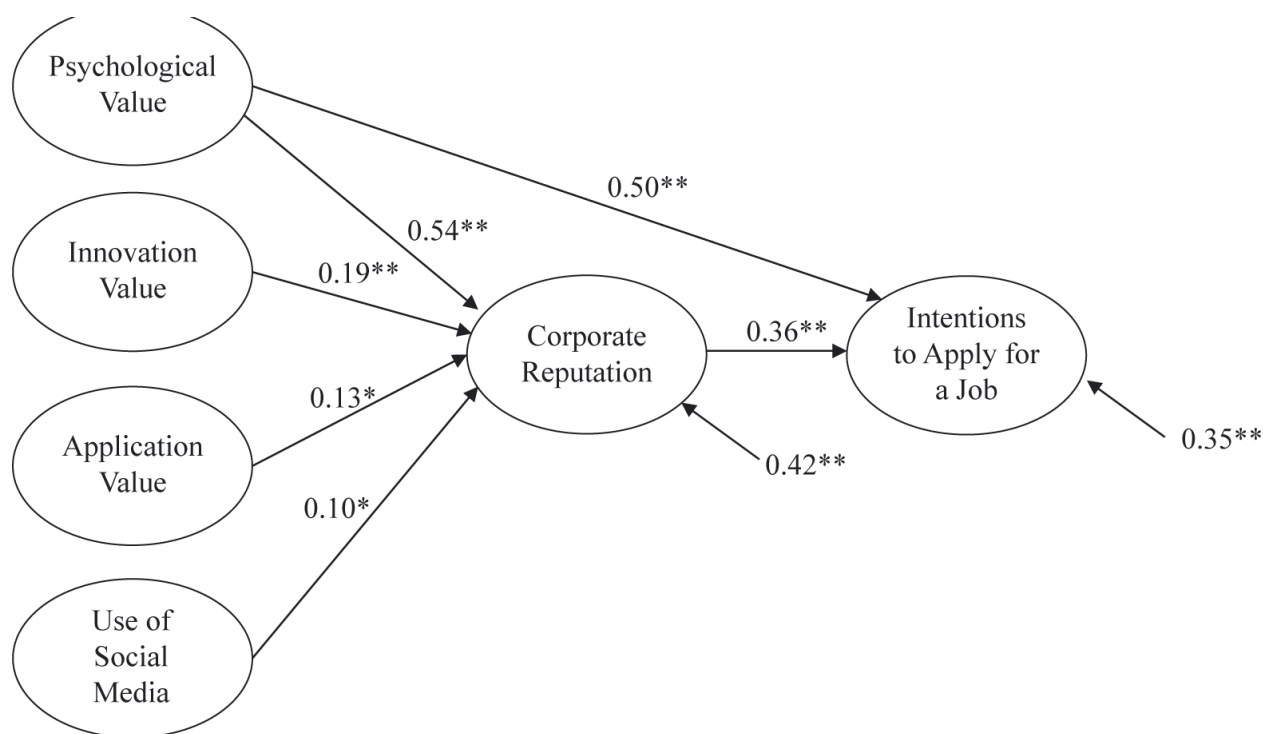
- ❖ Υγιεινή ατμόσφαιρα εργασίας: Φιλική και χωρίς άγχος ατμόσφαιρα εργασίας με καλή συνεργασία της ομάδας.
- ❖ Κατάρτιση και ανάπτυξη: Ευκαιρίες ανάπτυξης σταδιοδρομίας.
- ❖ Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής
- ❖ Ηθική και εταιρική κοινωνική ευθύνη
- ❖ Αποζημιώσεις και παροχές: Ελκυστικότητα των μισθών και ωφελειών των εργαζομένων.

Παρακάτω θα αναφερθούν συνοπτικά οι έρευνες ορισμένων επιστημόνων, οι οποίοι προσπάθησαν να εντοπίσουν τους παράγοντες που επηρεάζουν την ελκυστικότητα του εργοδότη, πάνω σε διαφορετικές κουλτούρες και πολιτισμούς, διακρίνοντας διαφορετικούς παράγοντες και χαρακτηριστικά υπό διαφορετικό πρίσμα.

➤ Οι Sivertzen, Nilsen & Olafsen (2013), διεξήγαγαν μια έρευνα χρησιμοποιώντας τη κλίμακα των Berthon et all (2005), με δείγμα Νορβηγούς σπουδαστές μηχανολογίας, ώστε να εντοπίσουν τους παράγοντες που επηρεάζουν την εταιρική φήμη και κατ' επέκταση τη πρόθεση των υποψηφίων να κάνουν αίτηση για μία δουλειά, μεταξύ τριών μεγάλων μηχανολογικών εταιρειών. Τα ευρήματα που προέκυψαν από την έρευνα είναι αρκετά διαφωτιστικά. Πρώτα απ' όλα, η εταιρική φήμη έχει θετική συσχέτιση με την επιθυμία των υποψηφίων να κάνουν αίτηση για μια δουλειά. Οι παράγοντες που συνδέονται θετικά με



τη φήμη του οργανισμού (η οποία συνδέεται θετικά με την τάση των υποψηφίων να κάνουν αίτηση για τη δουλειά) είναι ο παράγοντας της καινοτομίας (η παραγωγή καινοτόμων προϊόντων ή υπηρεσιών), ο ψυχολογικός παράγοντας (να αισθάνονται καλά που εργάζονται σε έναν τέτοιο οργανισμό), ο εφαρμοστικός παράγοντας (πελατοκεντρική αντίληψη οργανισμού) και η χρήση των social media (ενεργό προφίλ εταιρείας στα κοινωνικά δίκτυα). Αξίζει ακόμη να αναφερθεί ότι μόνο ο ψυχολογικός παράγοντας συνδέεται άμεσα με την πρόθεση για αίτηση για δουλειά. Από την άλλη μεριά, η έρευνα έδειξε ότι δεν υπάρχει καμία σχέση μεταξύ κοινωνικής αξίας (καλή σχέση με συνάδελφους) και οικονομικής αξίας (ελκυστικό πακέτο αμοιβών) με τη φήμη της εταιρείας.



Γράφημα 2: Παράγοντες που επηρεάζουν τη πρόθεση των υποψηφίων να κάνουν αίτηση για μία δουλειά (Sivertzen, Nilsen & Olafsen 2013)

Οι ανωτέρω παράγοντες είναι σημαντικοί για να χτίσει θετική φήμη μια επιχείρηση, και κατ' επέκταση θα ενδυναμώσουν την τάση των υποψηφίων να κάνουν αίτηση για δουλειά. Επομένως, οι εν λόγω επιχειρήσεις θα πρέπει να χτίσουν τις στρατηγικές προσέλκυσής τους, βασισμένες στους συγκεκριμένους



παράγοντες. Φυσικά η συγκεκριμένη έρευνα έχει περιορισμούς καθώς το δείγμα του πληθυσμού ήταν σπουδαστές μηχανολογίας και οι εταιρείες που εξετάστηκαν ανήκαν σε αυτόν το κλάδο. Οι συγκεκριμένοι ερευνητές τονίζουν ότι πρέπει να γίνει περεταίρω έρευνα καθώς τα ευρήματα από κλάδο σε κλάδο είναι πολύ πιθανό να διαφέρουν και οι παράγοντες να διαφοροποιούνται.

➤ Κάποια από τα ευρήματα των παραπάνω επιστημόνων, έρχονται σε αντίθεση από τους Eger, Mičik και Řehoř (2018), πράγμα το οποίο φέρνει την ανάγκη για περεταίρω διερεύνηση των συγκεκριμένων ζητημάτων. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα των Eger et al (2018) παρουσιάζει πώς οι νέοι χρησιμοποιούν τα social media και τις ιστοσελίδες προσέλευσης για να αναζητήσουν πληροφορίες σχετικά με τους μελλοντικούς τους εργοδότες. Οι ανωτέρω ερευνητές, διεξήγαγαν την έρευνα με δείγμα τελειόφοιτους σπουδαστές από σχολές Διοίκησης Επιχειρήσεων στη Τσεχία. Τα ευρήματα έδειξαν ότι οι ερωτηθέντες που ακολουθούν πληροφορίες για ευκαιρίες καριέρας στα social media των εταιρειών δε βρίσκουν σημαντικά τα προφίλ των εταιρειών. Αυτή η άποψη δεν υποστηρίζεται από τους Sivertzen, Nilsen & Olafsen (2013) που υποδεικνύουν ότι η χρήση των social media στις καμπάνιες employer branding μπορεί να είναι χρήσιμες για να χτιστεί μια καλή φήμη. Ίσως πράγματι απαιτείται να γίνει μια σύγκριση διαπολιτισμική για να διερευνηθεί το συγκεκριμένο ζήτημα, καθώς διαφορετικές κουλτούρες μπορεί να επηρεάζουν την αξία του συγκεκριμένου παράγοντα. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί, ότι υπάρχει έλλειψη από μελέτες που εστιάζουν στα social media και τη προσέλευση του προσωπικού (Davison, Maraist, & Bing 2011). Ακόμη, τα αποτελέσματα της έρευνας των Eger et al (2018), έδειξαν ότι οι Τσέχοι φοιτητές έδωσαν μεγαλύτερη σημασία στο Social Value, ενώ τα Interest Value και Economy–Development Value ήταν τα δεύτερα πιο σημαντικά. Αυτοί οι παράγοντες, τονίζουν οι ανωτέρω ερευνητές, είναι σημαντικοί για την οικοδόμηση μιας θετικής φήμης της επιχείρησης, η οποία θα ενισχύσει τις προθέσεις των υποψηφίων να υποβάλλουν αίτηση για δουλειά.

➤ Όπως αναφέρθηκε παραπάνω οι Berthon et al (2005), στο τέλος της έρευνάς τους ζήτησαν περεταίρω διερεύνηση της κλίμακας της ελκυστικότητας του εργοδότη σε διαφορετικές κουλτούρες με σκοπό να παρακολουθηθούν τις διαπολιτισμικές διαφορές. Ως απάντηση στους ανωτέρω ερευνητές, οι Alniacik et al, (2014) διεξήγαγαν μια έρευνα με στόχο τη διαπίστωση ομοιοτήτων και διαφορών σε δύο διαφορετικά δείγματα πληθυσμού από διαφορετικές κουλτούρες, της Τουρκίας και της Λετονίας. Ακόμη, οι μελετητές αυτοί, θέλησαν να απαντήσουν στο ερώτημα αν μπορούν να χρησιμοποιηθούν συγκεκριμένες στρατηγικές για να προσελκύσουν οι οργανισμοί σημαντικούς εργαζόμενους ανά τον κόσμο ή θα πρέπει να προσδιοριστούν οι στρατηγικές αυτές ανάλογα τις κουλτούρες των διαφορετικών χωρών. Η έρευνα διεξήχθη σε 300 σπουδαστές Πανεπιστημίων της Τουρκίας και της Λετονίας (150 από κάθε χώρα) και στοχεύει να αναδείξει τις ομοιότητες και τις διαφορές της ελκυστικότητας του εργοδότη αυτών των δύο διαφορετικών δειγμάτων, αλλά και αν υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ αγοριών και



κοριτσιών. Τα ευρήματα έδειξαν ότι οι συμμετέχοντες από την Τουρκία δίνουν μεγαλύτερη σημασία, απ' ότι οι συμμετέχοντες από τη Λετονία, στις πτυχές του employer branding που αφορούν την εταιρεία ως 'ανθρωπιστική οργάνωση' και που τους δίνει η εταιρεία την δυνατότητα 'να διδάξουν σε άλλους αυτά που έχουν οι ίδιοι μάθει'. Από την άλλη μεριά, οι καλές προοπτικές εξέλιξης μέσα στον οργανισμό και ένα ελκυστικό πακέτο αμοιβών (πάνω από τον βασικό μισθό), ήταν σε ίδια επίπεδα σημαντικότητας μεταξύ των δύο εθνών. Αξίζει να αναφερθεί ότι δεν υπήρξε σημαντική διαφορά σχετικά με τις αντιλήψεις των αγοριών και των κοριτσιών σχετικά με τις πτυχές του employer branding. Επομένως, οι ειδικοί της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει πρώτα να εξακριβώσουν τις πιο πολύτιμες πτυχές του employer branding του πληθυσμού της εκάστοτε κουλτούρας και μετέπειτα να αναπτύξουν τις στρατηγικές για να αναπτύξουν το employer branding τους, ώστε να προσελκύσουν τους κατάλληλους υποψήφιους.

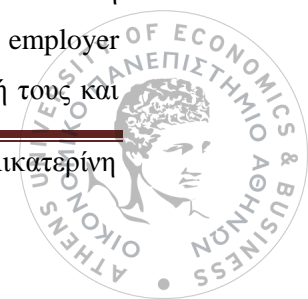
➤ Οι Collins & Stevens (2002) αξιοποιώντας την θεωρία από τη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ σχετικά με τη πελατειακή βάση του brand, διεξήγαγαν έρευνα για να διαπιστώσουν αν η έκθεση σε τέσσερις πρώιμες δραστηριότητες σχετικές με τη προσέλκυση των υποψηφίων - δημοσιότητα, χορηγίες, από στόμα σε στόμα αναφορές και διαφημίσεις - μπορεί να επηρεάσουν τις αποφάσεις των σπουδαστών μηχανολογίας σχετικά με τη πρόθεσή τους να κάνουν αίτηση για μια δουλειά. Η πρώτη δραστηριότητα είναι η δημοσιότητα, που ουσιαστικά είναι πληροφορίες σχετικές με ένα προϊόν ή μια υπηρεσία οι οποίες προβάλλονται στα μέσα και δεν πληρώνονται από τον οργανισμό. Οι χορηγίες είναι η διάθεση χρημάτων σε κάποιους φορείς και με αυτό τον τρόπο αυξάνεται η προβολή του οργανισμού. Οι αναφορές από στόμα σε στόμα είναι πληροφορίες από αξιόπιστες πηγές, όπως π.χ. φίλους ή ανθρώπους που μπορεί να έχουν σχετική εμπειρία από τη συγκεκριμένη εταιρεία. Η διαφήμιση αναφέρεται σε πληρωμένα, επαγγελματικά σχεδιασμένα μηνύματα που διοχετεύονται μέσω διάφορων μέσων ενημέρωσης και τα οποία χρησιμοποιούνται για την τροποποίηση των αντιλήψεων των καταναλωτών. Οι πρώιμες δραστηριότητες προσέλκυσης που αναφέρθηκαν σχετίζονται έμμεσα με τις προθέσεις των υποψηφίων μέσω δύο κατευθύνσεων, η πρώτη είναι οι γενικές στάσεις απέναντι στην εταιρεία και η δεύτερη τα αντιληπτά χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν ως μέρος μιας διαχρονικής μελέτης που εξετάζει τις πρακτικές πρόσληψης στις επιλογές εργασίας των σπουδαστών μηχανολογίας. Οι σπουδαστές ήταν από τρεις μεγάλες μηχανολογικές σχολές διαφορετικών γεωγραφικών περιοχών κατά τη περίοδο του 1998-1999. Τα ευρήματα έδειξαν τα εξής: Οι σχέσεις μεταξύ της πρακτικής από στόμα σε στόμα και των δύο διαστάσεων της εικόνας του employer brand ήταν ιδιαίτερα ισχυρές. Αξίζει να σημειωθεί, ότι παρ' όλο που η έρευνα έδειξε σημαντική σχέση της πρακτικής από στόμα σε στόμα αναφορών με τις μελλοντικές αποφάσεις των υποψηφίων, οι ερευνητές τονίζουν ότι δεν εξετάστηκε η ακρίβεια των πληροφοριών που λαμβάνονται από αυτές τις πηγές. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι η πρώιμη προσέλκυση



σχετίζεται με δραστηριότητες που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους έτσι ώστε η εικόνα του employer branding να είναι ισχυρότερη όταν οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη δημοσιότητα σε συνδυασμό με άλλες δραστηριότητες σχετικές με τις πρώιμες πρακτικές προσέλκυσης. Οι οργανώσεις φαίνεται να είναι σε θέση να δημιουργήσουν μια γενική θετική αίσθηση στους υποψηφίους για την εταιρεία και τις ευκαιρίες απασχόλησής της μέσα από τη δημοσιότητα. Η δημοσιότητα είναι μια πρακτική που σχετίζεται σημαντικά με τις στάσεις και τις αντιλήψεις των υποψηφίων. Αυτό δείχνει ότι οι επιχειρήσεις που είναι σε θέση να δημιουργήσουν δημοσιότητα για τον εαυτό τους μπορεί να έχουν μεγαλύτερο κέρδος από ότι άλλες πρόωρες δραστηριότητες προσέλκυσης. Είναι πιθανό η δημοσιότητα, επειδή θεωρείται ότι προέρχεται από πηγές εκτός εταιρείας (π.χ. εφημερίδες ή περιοδικά), να παρέχει μεγαλύτερη νομιμότητα από άλλες μορφές προσέλκυσης. Με άλλα λόγια, οι υποψήφιοι φοιτητές μπορεί να είναι περισσότερο πρόθυμοι να πιστέψουν τις πληροφορίες που λαμβάνουν από αυτές τις πηγές, επειδή τις θεωρούν πιο αντικειμενικές.

Από την άλλη μεριά, απογοητευτικά είναι τα ευρήματα σχετικά με τη πρακτική της χορηγίας. Τα ευρήματα δείχνουν ότι η χορηγία δεν είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο για να επηρεάσει την εικόνα του employer branding μιας επιχείρησης. Η χορηγία δεν είχε σημαντική επίδραση στις στάσεις και στις αντιλήψεις των υποψηφίων. Τέλος, η διαφήμιση σχετίζεται σημαντικά με τις αντιλήψεις των σπουδαστών σχετικά με τις στάσεις της εταιρείας και τις ευκαιρίες εργασίας. Αυτό το εύρημα δείχνει ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να κάνουν τους σπουδαστές να σχηματίσουν θετικές εντυπώσεις σχετικά με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της εταιρείας, κάνοντας τις πληροφορίες εύκολα διαθέσιμες μέσω δημοσιεύσεων εργασίας, ιστοσελίδων κ.λπ. Επομένως, η μόνη πρακτική που δεν είναι αποτελεσματική για να δημιουργήσει μια επιχείρηση ένα δυνατό employer brand είναι αυτή της χορηγίας. Πρόκειται για ένα ενδιαφέρον εύρημα που μπορούν οι επιχειρήσεις να το λάβουν υπόψη τους όταν χαράσσουν τις στρατηγικές που θα ακολουθήσουν για να προσελκύσουν τους κατάλληλους υποψηφίους.

➤ Ο Hager (2018), στη μελέτη του εξέτασε αν τα διαφορετικά δημογραφικά ή εταιρικά χαρακτηριστικά όπως η ηλικία, το φύλο ή η ευθύνη διοίκησης παρουσιάζουν διαφορές στην ικανοποίηση τους από ορισμένα χαρακτηριστικά της εργασίας. Ωστόσο, πολλές εταιρείες αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην ευθυγράμμιση των χαρακτηριστικών θέσεων εργασίας που προσφέρουν (π.χ. υψηλός μισθός, καινοτόμα προϊόντα, υψηλό επίπεδο ασφάλειας εργασίας, προστιθέμενη κοινωνική αξία κλπ.) στις διαφορετικές προτιμήσεις του εργατικού δυναμικού. Ο Trost (2013) υπογραμμίζει τη σημασία των χαρακτηριστικών της εργασίας στη διαδικασία του employer branding. Ο εν λόγω ερευνητής, προτείνει ότι η δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά εργασίας εξασφαλίζεται κυρίως μέσω του σχεδιασμού ελκυστικών χαρακτηριστικών του εργοδότη προκειμένου να δημιουργηθεί μια θετική εικόνα γι αυτόν. Τα ευρήματα τις έρευνας του Hager έδειξαν ότι υπάρχουν τρεις κατηγορίες του employer branding που είναι ζωτικής σημασίας για τους εργαζόμενους και επηρεάζουν την ικανοποίησή τους και



την οργανωσιακή τους δέσμευση. Η πρώτη είναι η κοινωνικότητα (social), δηλαδή η δουλειά να βοηθάει άλλους ανθρώπους και να είναι σημαντική για την κοινωνία, η δεύτερη είναι η εικόνα και η προοπτική (status & perspective), δηλαδή καλές προοπτικές ανέλιξης, ασφάλεια εργασίας κ.α. και η τρίτη το ενδιαφέρον (interest) δηλαδή ενδιαφέρον επάγγελμα, υψηλός βαθμός υπευθυνότητας κ.α. Το ενδιαφέρον και η προοπτική έδειξαν μεγαλύτερη επιρροή στην οργανωτική δέσμευση παρά η κοινωνική συνιστώσα. Αξίζει να σημειωθεί ότι η ικανοποίηση από τα χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας δεν αποτελεί προγνωστικό παράγοντα για συνεχή οργανωτική δέσμευση. Ακόμη, η έρευνα έδειξε ότι οι εργαζόμενοι πλήρους απασχόλησης και μερικής απασχόλησης δεν διαφέρουν ως προς την οργανωτική τους δέσμευση, ενώ η στροφή προς ευέλικτες ώρες εργασίας επηρεάζει θετικά τη δέσμευση και την αύξηση της ικανοποίησης.

➤ Μια άλλη ερευνήτρια, πιο πρόσφατα, η Santiago, (2019) εκπόνησε μια έρευνα με σκοπό να κατανοήσει τη σχέση μεταξύ της ελκυστικότητας του εργοδότη και της πρόθεσης υποβολής αίτησης για δουλειά σε έναν οργανισμό. Η εν λόγω ερευνήτρια αναφέρει ότι λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων το αποτέλεσμα είναι η αυξημένη προσπάθεια εκ μέρους των οργανισμών να βελτιώσουν τις διαδικασίες πρόσληψης και διατήρησης ταλαντούχων εργαζομένων. Ανεξάρτητα από το μέγεθος ενός οργανισμού, υπάρχουν πολλές δυσκολίες που αφορούν τη πρόσληψη και στη διατήρηση του προσωπικού. Το employer branding θεωρείται όμως, ως ένα στρατηγικό στοιχείο για την προσέλκυση μελλοντικών υπαλλήλων για να εργαστούν σε μια οργάνωση. Η εν λόγω μελέτη χρησιμοποίησε τόσο ποσοτικά (ερωτηματολόγιο) όσο και ποιοτικά (συνεντεύξεις) δεδομένα για τη διερεύνηση των αντιλήψεων των μελλοντικών και τωρινών εργαζομένων. Η έρευνα έγινε σε έναν χρηματοοικονομικό όμιλο, ο οποίος έχει μια ισχυρή παγκόσμια παρουσία και ειδίκευσή του ήταν η παροχή χρηματοπιστωτικών και τραπεζικών υπηρεσιών. Οι ερωτηθέντες ήταν Πορτογάλοι που ανήκουν στην γενιά Y. Τα ευρήματα έδειξαν ότι σχεδόν όλες οι διαστάσεις της ελκυστικότητας του εργοδότη έχουν επιρροή στην πρόθεση των νέων να υποβάλουν αίτηση για εργασία, με τη μόνη εξαίρεση η οικονομική αξία. Σημαντικό είναι το γεγονός ότι η εξέλιξη της σταδιοδρομίας είναι καθοριστικής σημασίας για τους νέους (Santiago, 2019).

➤ Οι μελετητές Reis και Braga διεξήγαγαν μια έρευνα με σκοπό να απαντήσουν στο ερώτημα: "Ποια είναι τα χαρακτηριστικά της ελκυστικότητας του εργοδότη που έχουν προτεραιότητα στις διαφορετικές γενιές: Baby Boomers, Generation X και Generation Y; ". Η έρευνα διεξήχθη στη Βραζιλία με δείγμα 937 επαγγελματίες από διάφορους τομείς και εταιρείες. Οι ανωτέρω ερευνητές υπογραμμίζουν ότι αυτές οι τρεις γενιές αλληλεπιδρούν στον χώρο εργασίας σήμερα και ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ τους, οι οποίες μπορούν να προκαλέσουν όχι μόνο μεγαλύτερο βαθμό των συγκρούσεων



στον χώρο εργασίας, αλλά και να φέρουν την ανάγκη για επανεξέταση των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως η πρόσληψη, η αποζημίωση, η εκπαίδευση και ανάπτυξη, η αξιολόγηση των επιδόσεων και η ανατροφοδότηση. Σύμφωνα με τους εν λόγω συγγραφείς, η επιλογή του ορισμού των γενεών έγινε σύμφωνα με τους Miller (2011), Brosdahl & Carpenter (2011) και Bolton et al. (2013): Οι Baby Boomers αναφέρονται στους ανθρώπους που γεννήθηκαν μεταξύ 1946 και 1960, στη Generation X ανήκουν όσοι γεννήθηκαν μεταξύ 1961 και 1981 και η γενιά Y περιλαμβάνει όσους που γεννήθηκαν μεταξύ του 1982 και του 2000. Η βιβλιογραφία έχει δείξει ότι οι Baby Boomers μεγάλωσαν σε μια θετική και αισιόδοξη περίοδο, εκτιμούν την εκμάθηση νέων δεξιοτήτων, την προσωπική ανάπτυξη, και τη δημιουργικότητα εργάζονται σκληρά και αναζητούν εξωτερικές ανταμοιβές σε αντάλλαγμα για την πίστη και τη δέσμευσή τους (Cennamo & Gardner, 2008). Τα χαρακτηριστικά της Γενιάς X περιλαμβάνουν την αυτοπεποίθηση και την ανεξαρτησία, τα άτομα επιδεικνύουν επίσης μεγαλύτερη δέσμευση για τη σταδιοδρομία τους και όχι για τους εργοδότες τους, εκτιμούν την ανάπτυξη δεξιοτήτων και προτιμούν μια ισορροπία μεταξύ της προσωπικής ζωής και της εργασίας τους (Smola & Sutton, 2002). Η Γενιά Y έχει βιώσει ένα πλαίσιο γρήγορης ανάπτυξης του Διαδικτύου, καθώς και την τεχνολογική ανάπτυξη και αναζητά περισσότερο τις καινοτομίες, τις αλλαγές και τις προκλήσεις (Cennamo & Gardner, 2008). Τα ευρήματα της έρευνας, έδειξαν τα εξής: Το Application Value, όπου περιλαμβάνει τη δυνατότητα να εφαρμόσουν και να μοιραστούν αυτό που έχουν μάθει είναι περισσότερο σημαντικό για την γενιά Y, και λιγότερο για τις παλαιότερες γενιές. Το αντίθετο συμβαίνει με το Interest Value, όπου εντοπίστηκαν διαφορές μεταξύ της γενιάς Y και της γενιάς των Baby Boomers και μεταξύ των γενεών Y και X. Οι πιο έμπειροι ερωτηθέντες φαίνεται να προτιμούν τους εργοδότες που προσφέρουν ένα περιβάλλον με προκλήσεις, με νέες εργασιακές πρακτικές και καινοτόμα προϊόντα, καθώς και ένα δημιουργικό και καινοτόμο περιβάλλον. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι για τους Baby Boomers, το Interest Value είναι πιο σημαντικό από τα άλλα χαρακτηριστικά (συμπεριλαμβανομένου του economic value) κατά την επιλογή εργοδότη. Για τους Baby Boomers, είναι προτιμότερο να δοθεί προτεραιότητα σε θέματα όπως η δυνατότητα συνέχισης μιας καινοτόμας δουλειάς σε ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον, το οποίο ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και τις νέες πρακτικές εργασίας, εκτός από την παροχή ευκαιριών προσωπικής ανάπτυξης. Για τη Γενιά X, είναι σημαντικό να υπάρχουν ευκαιρίες ανάπτυξης, σε συνδυασμό με ένα καλό πακέτο αποδοχών, αλλά και να τους προσφέρεται η ευκαιρία να εργαστούν σε ένα δημιουργικό χώρο εργασίας και να έχουν καλές σχέσεις με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους τους στην εργασία. Τέλος, οι ερευνητές αναφέρουν ότι για να προσελκύσουν οι εταιρείες ανθρώπους από τις ανωτέρω γενιές, θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους τα χαρακτηριστικά που έχει κάθε γενιά αλλά και τις προτιμήσεις τους.



➤ Οι Slavkovic, Pavlovic & Simic (2018) διεξήγαγαν μια έρευνα με σκοπό να προσδιοριστεί ο αντίκτυπος της προσέλκυσης των εργαζομένων ως προς την ικανοποίησή τους, καθώς και την επίδραση του employer brand ως διαμεσολαβητή για την προσδιορισμένη σχέση μεταξύ της προσέλκυσης και της ικανοποίησης των εργαζομένων. Η έρευνα έλαβε μέρος στη Σερβία. Τα ευρήματα της έρευνας απέδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικής θετικής επίδρασης της προσέλκυσης των εργαζομένων στην ικανοποίησή τους, ενώ η μεσολαβητική επιρροή του employer brand έχει επίσης επιβεβαιωθεί πλήρως. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν αποτελούν επιβεβαίωση ότι το επιθυμητό επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων μπορεί να επηρεαστεί από τη διαδικασία προσέλκυσης, η οποία θα πρέπει να οδηγήσει στην επίτευξη της ανώτερης απόδοσης μέσω των μηχανισμών παροχής κινήτρων. Οι ανωτέρω ερευνητές τόνισαν ότι είναι σημαντικό οι συστηματικές προσπάθειες για την ανάπτυξη ενός ισχυρού και αναγνωρίσιμου employer branding, να πρέπει να επενδύονται, καθώς, ένα καλό employer branding επηρεάζει και την ικανοποίηση των εργαζομένων, οπότε πρέπει να θεωρηθεί σημαντική προϋπόθεση για την αποτελεσματική διαδικασία πρόσληψης. Επενδύοντας στην ανάπτυξη του employer branding, η ικανοποίηση των εργαζομένων μπορεί να αυξηθεί, και η ελκυστικότητα των κατάλληλων υποψηφίων μπορεί ταυτόχρονα να ενισχυθεί. Η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί προϋπόθεση για την βελτίωση της παραγωγικότητας, την βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων, καθώς και τη μείωση στα ποσοστά απουσίας (Inuwa, 2015). Επομένως, είναι σημαντικό να υπάρχει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση δημιουργώντας το επιθυμητό επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων, αρχίζοντας από την προσέλκυση δυνητικών υποψηφίων, συνεχίζοντας με την επιλογή και διατήρηση του καλύτερου υποψηφίου δημιουργώντας παράλληλα ένα ευνοϊκό περιβάλλον για την εργασία, με επίκεντρο την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ των απαιτήσεων εργασίας και ιδιωτικής ζωής, η οποία με τη σειρά της συμβάλλει στη μείωση των απουσιών.

➤ Το 2011, οι Arachchige και Robertson διεξήγαγαν μια έρευνα, η οποία αποσκοπεί στον εντοπισμό των ελκυστικών χαρακτηριστικών ενός εργοδότη, που είναι σημαντικά για την προσέλκυση μεταπτυχιακών φοιτητών στη Σρι Λάνκα, ένα πολύτιμο εργαλείο που θα βοηθήσει τις εταιρείες στις πρακτικές προσέλκυσης. Η έρευνα διεξήχθη με χρήση ερωτηματολογίου και το δείγμα περιελάμβανε 221 τελειόφοιτους Πανεπιστημίου. Οι φοιτητές αντλήθηκαν από τα ακόλουθα μαθήματα: Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (81 φοιτητές), Διαχείριση Μάρκετινγκ (62 φοιτητές) και Χρηματοοικονομικά (78 φοιτητές). Οι εν λόγω φοιτητές ήταν πολύ κοντά στην ολοκλήρωση των σπουδών τους και στην απόκτηση του πτυχίου τους και ως εκ τούτου, ήταν σε σημείο να εξετάζουν ενεργά τις προοπτικές απασχόλησής τους. Επιπλέον, είχαν ως επί το πλείστον εργαστεί για τους προηγούμενους έξι μήνες ως ασκούμενοι πλήρους απασχόλησης σε επιχειρήσεις ως απαίτηση των σπουδών τους. Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι οι τελειόφοιτοι φοιτητές στη Σρι Λάνκα δίνουν μεγαλύτερη σημασία στον



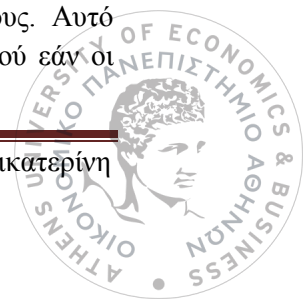
αναπτυξιακό παράγοντα (development value), δηλαδή στην απόκτηση εμπειριών χρήσιμων για την ανάπτυξη της καριέρας τους, ενώ δίνουν μικρότερη σημασία στον κοινωνικό παράγοντα (social value), δηλαδή στην ύπαρξη ενός ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος.

Η βιβλιογραφία είναι αντιφατική σχετικά με τις προσδοκίες των νέων σχετικά με το σημαντικότερο παράγοντα που τους επηρεάζει στην επιλογή επαγγέλματος και στο τι θεωρούν οι ίδιοι ελκυστικό σε έναν εργοδότη. Ένα παράδειγμα είναι ότι κάποιες έρευνες έχουν αποκαλύψει ότι για τους νέους ο μισθός θεωρείται λιγότερο σημαντικός από άλλους παράγοντες όπως είναι η αίσθηση ολοκλήρωσης που σου προσφέρει η εργασία (Eisner, 2005), ενώ άλλες έρευνες έχουν δείξει ως πιο σημαντικό παράγοντα τον μισθό (Lowe, Levitt, & Wilson, 2008; Qenani-Petrela, Schlosser & Pompa, 2007). Η εξήγηση μπορεί να αποδοθεί στη διαφορετική κουλτούρα που έχει ο κάθε λαός, με αποτέλεσμα να διαφέρουν και οι επιθυμίες των ανθρώπων.

Συμπερασματικά, από τις παραπάνω έρευνες φαίνεται ότι ο βαθμός της ελκυστικότητας του εργοδότη στα μάτια των μελλοντικών υποψηφίων επηρεάζεται από πολλούς και διαφορετικούς μεταξύ τους παράγοντες. Πρέπει βέβαια, να σημειωθεί ότι οι παράγοντες αυτοί διαφοροποιούνται και μεταβάλλονται και σε αυτό καθοριστικό ρόλο παίζουν η διαφορετική κουλτούρα και ο διαφορετικός πολιτισμός. Επομένως, πρέπει να υπάρξουν περισσότερες έρευνες ώστε να μελετηθεί αυτό το φαινόμενο της ελκυστικότητας του εργοδότη σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, και σίγουρα θα είχε ιδιαίτερο ενδιαφέρον να μελετηθεί μέσα στα πλαίσια της δικής μας χώρας και κουλτούρας.

2.7 Από το Employee Value Proposition στο Employer Value Proposition

Το Employee Value Proposition έχει συσχετιστεί με την έννοια του employer branding καθώς αφορούν και τα δύο την υποκείμενη «προσφορά» στην οποία βασίζονται οι δραστηριότητες μάρκετινγκ και Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού για την ελκυστικότητα του εργοδότη. Στο πλαίσιο αυτό, το Employee Value Proposition αναφέρεται συχνά σαν Employer Value Proposition. Σύμφωνα με τον Aaker (1991) το Employer Value Proposition αναφέρεται στα λειτουργικά και συναισθηματικά οφέλη που προσφέρει το εμπορικό σήμα και δίνει αξία σε έναν πελάτη. Η πρόταση αξίας μεταφέρει ένα ελκυστικό μήνυμα και φτιάχνει μια θετική εικόνα (Keller, 1993). Σχετικά με το employer branding, η πρόταση προστιθέμενης αξίας του εργοδότη βασίζεται σε συμβολικά και λειτουργικά πλεονεκτήματα που προσφέρει ένας εργοδότης (Backhaus & Tikoo, 2004). Η πρόταση αξίας είναι κεντρική στο μήνυμα του employer branding (Eisenberg et al. 2001). Η έννοια της πρότασης αξίας δανείζεται από το χώρο του μάρκετινγκ και έχει οριστεί ως μια υπόσχεση που ο πωλητής δίνει, ότι η τιμή στην ανταλλαγή θα συνδέεται με την αξία της χρήσης. Όταν ένας πελάτης δίνει χρήματα σε έναν πωλητή, υποθέτει σιωπηρά ότι η αξία στην ανταλλαγή θα έχει ως αποτέλεσμα τουλάχιστον την αξία χρήσης σε αξία που να ανταποκρίνεται ή να υπερβαίνει την τιμή στην ανταλλαγή (Lusch et al., 2007). Η πρόταση αξίας αναφέρεται επίσης στις μελέτες καταναλωτών δηλαδή, ένας οργανισμός μπορεί να προσφέρει προτάσεις αξίας, αλλά οι πελάτες ή άλλοι δικαιούχοι είναι αυτοί που αποφασίζουν την αποδοχή τους. Αυτό υποδεικνύει ότι μπορεί να υπάρχουν αποτελεσματικές σχέσεις μεταξύ πελατών και οργανισμού εάν οι

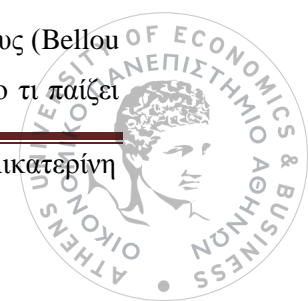


προτάσεις αξίας ευθυγραμμίζονται με τις ανάγκες των πελατών σχετικά με τις τιμές. Παρόμοια επιχειρήματα μπορεί να είναι αποτελεσματικά μεταξύ των εργαζομένων και των οργανισμών. Οι εργαζόμενοι που αναζητούν θέσεις εργασίας ενδιαφέρονται για τις αξίες που προσφέρονται από τους εργοδότες ακριβώς όπως οι καταναλωτές για τα προϊόντα. Σύμφωνα με τους Gursoy et al (2013) "οι αξίες θεωρούνται ως πηγή κινήτρων για ατομική δράση" (Gursoy et al, 2013, σελ. 41) οδηγώντας έτσι στην διατήρηση και προσέλκυση των ταλέντων. Η σχέση ανταλλαγής υπάρχει μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη, αναφέρεται ήδη από τη θεωρία του ψυχολογικού συμβολαίου (Millward, Brewerton 1999). Η σωστή πρόταση αξίας μπορεί να προσελκύσει το σωστό ταλέντο στην εταιρεία. Οι αξίες των εργαζομένων που ταιριάζουν με τις οργανωσιακές προσφορές μπορούν να οδηγήσουν σε ικανοποίηση από την εργασία και οργανωσιακή δέσμευση (Glazer et al, 2004). Το πλαίσιο της προτεινόμενης αξίας θεωρείται εναλλακτικά ως παράγοντας για την ελκυστικότητα του εργοδότη.

2.8 Employer branding & Employer of choice

Γενικότερα έχει δοθεί τεράστια έμφαση στην σημασία του employer branding για τη σημασία που έχει να γίνει ένας οργανισμός 'employer of choice' (εργοδότης επιλογής). Ο Sullivan (1998) αναφέρεται στον εργοδότη επιλογής ως μια εταιρεία που λόγω της κατάστασης και της φήμης της είναι, πάντα η πρώτη επιλογή του κόσμου ανάμεσα σε άλλες υποψήφιες. Οι εργοδότες επιλογής είναι αυτοί που ξεπερνούν τον ανταγωνισμό και καταφέρνουν να προσελκύσουν, να αναπτύξουν και να διατηρήσουν τους ανθρώπους με ταλέντο που απαιτούνται για την επιχείρηση. Επιτυγχάνουν αυτή την αναγνώριση μέσω καινοτόμων προγραμμάτων ανθρώπινου δυναμικού που ωφελούν τους εργαζόμενους και τις επιχειρήσεις (Copeland, 2000). Πιο συγκεκριμένα, ο εργοδότης επιλογής είναι ένας οργανισμός ο οποίος προσελκύει τα κορυφαία ταλέντα να εργαστούν σε αυτόν λόγω της φήμης του και του ισχυρού employer branding του. Οι Herman & Giola (2000) προσδιόρισαν οκτώ παράγοντες που επηρεάζουν τους εργαζόμενους να θεωρήσουν έναν εργοδότη ως εργοδότη επιλογής. Οι παράγοντες είναι οι εξής: φήμη της εταιρείας, εταιρική κουλτούρα, ισχυρή ηγεσία, ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους, ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη, σημαντική εργασία, μισθός και προνόμια. Για τη δημιουργία ενός θετικού employer branding, ο οργανισμός πρέπει να διατηρήσει την καλή φήμη μεταξύ των εσωτερικών και των εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών του και να αποτελέσει ένα εξαιρετικό περιβάλλον εργασίας.

Στη βιβλιογραφία υπάρχει η εξής διάκριση μεταξύ αυτών των δύο όρων: το employer of choice αναφέρεται στον εργοδότη ο οποίος, με την κατοχή ελκυστικών χαρακτηριστικών, μπορεί να προσελκύσει τους πιο ταλαντούχους υπαλλήλους για την επιχείρησή του. Έτσι, αν και οποιαδήποτε εταιρεία με μια ξεχωριστή υπόσχεση μπορεί να έχει ένα καλό employer branding, καμία εταιρεία δεν μπορεί να ισχυριστεί ότι είναι employer of choice. Επιπλέον, ένα employer branding μπορεί να είναι ελκυστικό για ορισμένους δυνητικούς εργαζόμενους. Αντίθετα, το employer of choice ενσωματώνει ένα ορισμένο επίπεδο ελκυστικότητας και ισχυρίζεται τον τίτλο του πιο ελκυστικού εργοδότη από ένα σημαντικό μέρος των δυνητικών εργαζομένων και, το σημαντικότερο, από τους πιο ταλαντούχους (Bellou et al, 2005). Σύμφωνα με τη Rampl, (2014) υπάρχει έλλειψη στη βιβλιογραφία σχετικά με το τι παίζει



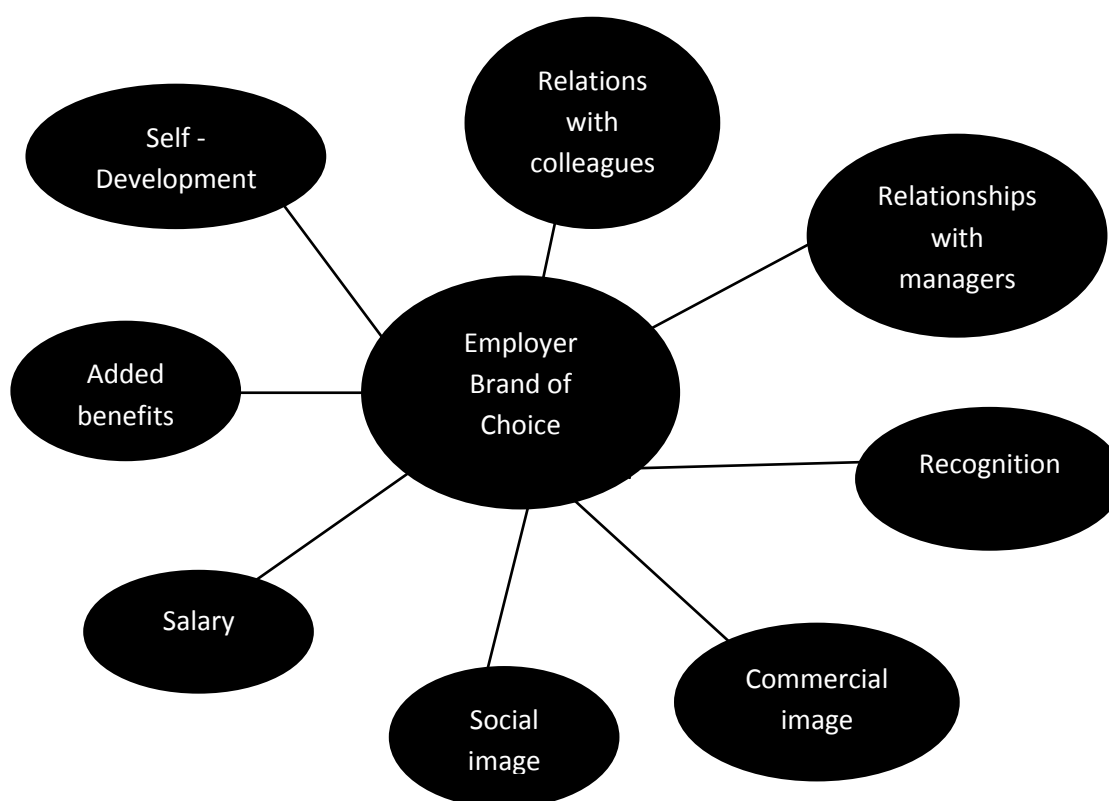
σημαντικό ρόλο για να γίνει ένας οργανισμός, εργοδότης επιλογής. Είναι πολύ σημαντικό για τις επιχειρήσεις το brand τους να θεωρείται πρώτης επιλογής. Αυτή η έννοια περιλαμβάνει δύο μέρη. Το ένα μέρος αφορά το brand στο οποίο είναι πιστοί οι πελάτες της επιχείρησης, ενώ το άλλο μέρος αφορά τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ του brand και των εργαζομένων. Σχετικά με αυτές τις σχέσεις, το να θεωρούνται οι επιχειρήσεις ως first choice brand, έχει σημαντικές επιπτώσεις στην προσέλκυση και διατήρηση των ταλαντούχων εργαζομένων. Άλλωστε, το να θεωρείται μια επιχείρηση first choice brand παίζει σημαντικό ρόλο μέσα στο ευρύτερο πλαίσιο του employer branding.

Η Rampl, (2014) διεξήγαγε μια έρευνα σε σπουδαστές από διάφορα Πανεπιστήμια της Γερμανίας. Στόχος της ήταν να ανακαλύψει ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την πρόθεσή τους να εργαστούν στον κλάδο των συμβουλευτικών εταιρειών και κυρίως τον ρόλο που παίζουν τα συναισθήματα για να θεωρηθεί ή όχι μια επιχείρηση ως first choice brand. Ως συναισθήματα εννοούνται οι προηγούμενες εμπειρίες που είχαν οι σπουδαστές με τις εν λόγω εταιρείες, παραδείγματος χάρη πρακτική άσκηση ή παρακολούθηση workshops. Τα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας έδειξαν ότι το περιεχόμενο της εργασίας (ενδιαφέρον περιεχόμενο δουλειάς) και η κουλτούρα της εργασίας (ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον) μπορεί να προβλέψει αν θα είναι ή όχι μια εταιρεία first choice brand. Από την άλλη μεριά, ο μισθός, οι ευκαιρίες ανέλιξης, η τοποθεσία και η φήμη δεν παίζουν στατιστικά σημαντικό ρόλο. Είναι σημαντικό να υπογραμμισθεί, ότι όσοι συμμετέχοντες είχαν κάποια προηγούμενη εμπειρία με τη συγκεκριμένη εταιρεία είχαν και πιο θετικά συναισθήματα σχετικά με το brand της. Επομένως, για να καθιερωθεί μια εταιρεία σαν first choice brand, τα συναισθήματα παίζουν σημαντικό ρόλο. Για το λόγο αυτό οι εταιρείες πρέπει να αυξήσουν αυτά τα συναισθήματα για να πετύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τα συναισθήματα θα υπάρξουν με την εμπειρία και την επαφή με αυτό το brand, γι αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις πρέπει να προβούν σε ανοίγματα θέσεων πρακτικής άσκησης αλλά και διοργάνωση workshops ή άλλων προωθητικών events για να τις γνωρίσει ο κόσμος και κυρίως οι κατάλληλοι υποψήφιοι (Rampl, 2014).

Οι Bellou et all, (2005) διεξήγαγαν έρευνα η οποία επιδιώκει να συμβάλει στον τομέα του ιδανικού εργοδότη, προτείνοντας και καθορίζοντας μια νέα έννοια το Employer Brand of Choice και τα βασικά συστατικά του. Αυτή η μελέτη, προσπαθεί να δώσει μια ολιστική θεώρηση στην έννοια αυτή, η οποία περιλαμβάνει τους όρους employer branding και employer of choice. Το ενδιαφέρον στρέφεται στο πώς οι εργαζόμενοι επιλέγουν έναν εργοδότη, αναγνωρίζοντας τα κριτήρια που είναι πιο σημαντικά στα μάτια τους και που τους ελκύουν περισσότερο. Η μελέτη αυτή υπογραμμίζει τον ρόλο των "Αμοιβών", των "Σχέσεων", των "Ευκαιριών για την Αυτο-Ανάπτυξη", την "Αναγνώριση" και την "Εταιρική Εικόνα" στην επιλογή των εν δυνάμει εργαζομένων. Η έρευνα σε ένα πρώτο στάδιο ήταν ποιοτική. Αρχικά έγιναν κάποιες συνεντεύξεις με στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού όπου ανήκαν σε μεγάλες επιχειρήσεις διαφορετικών κλάδων. Στη συνέχεια τη έρευνας, σπουδαστές της Διοίκησης Επιχειρήσεων



απάντησαν σε ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο. Τα ευρήματα έδειξαν ότι το Employer Brand of Choice επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την 'Αμοιβή', τις 'Σχέσεις' (συμπεριλαμβανομένων των σχέσεων τόσο μεταξύ εργαζομένων αλλά και των σχέσεων με τα διευθυντικά στελέχη), τις 'Ευκαιρίες για Αυτο-Ανάπτυξη', την "Αναγνώριση" και την "Εταιρική Εικόνα" (η οποία περιλαμβάνει τόσο την εμπορική εικόνα όσο και την κοινωνική εικόνα ενός οργανισμού). Επομένως, η σχέση μεταξύ ενός οργανισμού και των εργαζομένων που δουλεύουν σε αυτόν πρέπει να υποστηρίζεται από σημαντικούς πυλώνες όπως παροχή ωφελειών, αλλά και ελκυστικά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Τα ευρήματα προσφέρουν μια ολιστική θεωρητική βάση του Employer Brand of Choice, και μπορούν να χρησιμεύσουν ως διαχειριστικός οδηγός για την ενίσχυση της ικανότητας των εταιρειών να προσελκύουν, να διατηρούν και να παρακινήσουν τους ταλαντούχους ανθρώπους (Bellou et al, 2005).



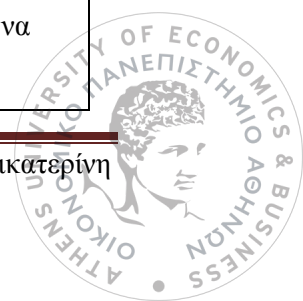
Γράφημα 3 : Θεωρητικό πλαίσιο του Employer brand of choice, (Bellou et al, 2005).

2.9 Τεχνικές employer branding

Ο Vatsa (2016) υποστηρίζει ότι οι οργανώσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν εσωτερική και εξωτερική επωνυμία για την ενίσχυση του employer branding τους. Η εσωτερική επωνυμία σύμφωνα με τον εν λόγω ερευνητή μπορεί να οριστεί ως την προώθηση των αξιών της επιχείρησης στους υπάρχοντες υπαλλήλους μέσω στρατηγικών προσπαθειών. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει μερικά παραδείγματα εσωτερικών τεχνικών επωνυμίας που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τις επιχειρήσεις.

Πίνακας 1: Τεχνικές employer branding, (Vatsa 2016)

Τεχνικές	Παραδείγματα πρακτικών
Εσωτερική επικοινωνία	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ενημερωτικά δελτία προσωπικού ✓ Συναντήσεις αφοσίωσης προσωπικού ✓ Παραδείγματα που ορίζονται από τη διοίκηση ✓ Επίδειξη μάρκας μέσω βίντεο ✓ Η αφήγηση εμπειριών των εργαζομένων
Εκπαιδευτική υποστήριξη	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Εκπαίδευση των εργαζομένων σχετικά με το εμπορικό σήμα ✓ Brand workshops ✓ Προγράμματα ευαισθητοποίησης πελατών ✓ Πλατφόρμες ηλεκτρονικής μάθησης (e-learning) ✓ Αξίες εμπορικού σήματος ενσωματωμένες σε όλο το εκπαιδευτικό υλικό ✓ Βίντεο από εμπειρίες πελατών
Πρακτικές ηγεσίας	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Προγράμματα ανάπτυξης της διαχείρισης ✓ Ενεργή παρουσία των ανώτερων στελεχών σε όλο το φάσμα της εταιρείας ✓ Τακτικές αξιολογήσεις απόδοσης που περιλαμβάνουν προσωπικό feedback
Ανταμοιβές και αναγνώριση	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Προγράμματα αναγνώρισης συναδέλφων ✓ Ανατροφοδότηση υπαλλήλων από συναδέλφους και πελάτες ✓ Βραβεία αποζημίωσης σε ορισμένες περιπτώσεις
Πρακτικές πρόσληψης	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Δημιουργία εσωτερικών δεξιοτήτων για να εξασφαλιστεί ότι η υπόσχεση μάρκας μπορεί να εφαρμοστεί

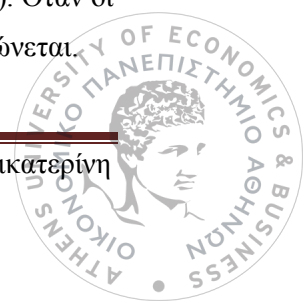


Παράγοντες βιωσιμότητας	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Επαναλαμβανόμενη εσωτερική επικοινωνία ✓ Focus groups με υπαλλήλους που προσανατολίζονται προς τους πελάτες για να αυξήσουν την δέσμευση και να εντοπίσουν τις ελλείψεις ✓ Απόκτηση σχολίων πελατών
-------------------------	---

Οι προσπάθειες της εξωτερικής επωνυμίας αφορά την προσπάθεια προσέλκυσης νέων υπαλλήλων στην εταιρεία. Η ενημέρωση των αξιών της επιχείρησης έχει κεντρική σημασία για την προσέλκυση των δυνητικών εργαζομένων. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω μιας αφιερωμένης σελίδας σταδιοδρομίας την ιστοσελίδα της εταιρείας, την ευρύτερη δυνατή κυκλοφορία των εταιρικών ενημερωτικών δελτίων, τη συμμετοχή/χρηματοδότηση βιομηχανικών διασκέψεων και την κατάλληλη χρήση των κοινωνικών μέσων (Clair, 2016, Vatsa, 2016). Ως εκ τούτου, απαιτείται η σωστή εσωτερική επωνυμία για την επιτυχία οποιασδήποτε εξωτερικής επωνυμίας. Εσωτερικές και εξωτερικές προσπάθειες branding πρέπει να ενσωματωθούν έτσι ώστε να παρέχεται ένα συνεπές μήνυμα employer branding.

Το πρώτο σημείο επαφής μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη συμβαίνει όταν παρέχονται στον εργαζόμενο πληροφορίες σχετικά με την εργασία. Οι ρεαλιστικές προεπισκοπήσεις θέσεων εργασίας παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τη δουλειά. Ένας υπονήπιος πρέπει να γνωρίζει τις θετικές και τις αρνητικές πτυχές της εργασίας για να κατανοήσει τον ρόλο που πρόκειται να αναλάβει (O'Neill et al. 2001). Αυτές οι πρακτικές μπορούν να μειώσουν την ανάγκη για εκπαίδευση και τον ρυθμό αποχωρήσεων αφήνοντας έξω τους ανθρώπους που δεν θέλουν αυτού του είδους την εργασία που έχει να προσφέρει η εταιρεία (Backhaus & Tikoo, 2004). Τα άτομα προσελκύονται περισσότερο από μια εργασία που παρουσιάζεται με ρεαλιστικές προεπισκοπήσεις παρά με ένα παραδοσιακό μήνυμα πρόσληψης (Coleman & Irving, 1997). Με αυτόν τον τρόπο δεν θα αναπτυχθούν μεταξύ των εργαζομένων και του εργοδότη μη ρεαλιστικές προσδοκίες. Μια καλά σχεδιασμένη προεπισκόπηση εργασίας βελτιώνει το employer branding της επιχείρησης.

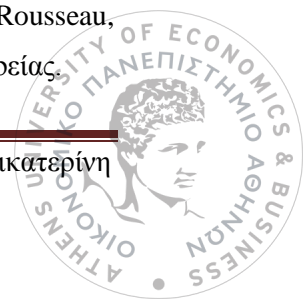
Στο ευρύτερο πλαίσιο των τεχνικών employer branding θα μπορούσε να αναφερθεί και η οργανωσιακή στήριξη. Η αντιληπτή οργανωσιακή στήριξη αντιπροσωπεύει την υποστήριξη των εργαζομένων, όταν δηλαδή η εταιρεία δείχνει τις ανησυχίες της για την ευημερία τους. Όταν οι εργαζόμενοι το αντιλαμβάνονται αυτό, τότε αισθάνονται υποχρεωμένοι να ανταποκριθούν και έχουν υψηλότερες επιδόσεις, περισσότερη καινοτομία και μικρότερο ρυθμό αποχωρήσεων (Eisenberger et al, 1997). Όταν οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν ότι η εταιρεία τους παρέχει υποστήριξη, το employer branding βελτιώνεται.



Το αντιληπτό οργανωσικό κύρος είναι αποτέλεσμα πολλών πηγών πληροφόρησης, συμπεριλαμβανομένων των απόψεων των εργαζομένων, των από στόμα σε στόμα αναφορών, των δημοσίων σχέσεων και της εξωτερικής πληροφόρησης (Smidts et al, 2001). Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας, ένα άτομο έχει πολλές αυτο-ταυτότητες ανάλογα με τη σχέση του με τις αντίστοιχες ομάδες (Tajfel & Turner 1986). Οι αντιλήψεις των αιτούντων για το κύρος της εταιρείας έχει πολλά οφέλη, όπως αύξηση παραγωγικότητας, αίσθηση ευχαρίστησης κατά τη διάρκεια της εργασίας κ.α. (Backhaus & Tikoo 2004). Από την άλλη μεριά, η αρνητική αντίληψη των εργαζομένων για την εικόνα της εταιρείας μπορεί να ενισχύσει τη δυσαρέσκεια και την ανησυχία τους και να εγκαταλείψουν σε σύντομο χρονικό διάστημα την εταιρεία, ή να μην είναι παραγωγικοί στην εργασία τους. Όσο μεγαλύτερη είναι η φήμη μιας επιχείρησης, οι υποψήφιοι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ευνοϊκά τα χαρακτηριστικά της εργασίας και αισθάνονται την αίσθηση της υπερηφάνειας για την εργασία τους στο συγκεκριμένο οργανισμό (Edwards, 2010). Με αυτόν τον τρόπο το employer branding βελτιώνεται.

Επιπρόσθετα, η ηγεσία παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στο χτίσιμο ενός καλού employer branding. Οι εργαζόμενοι επιθυμούν να εργαστούν για εταιρείες που έχουν έμπιστους, προσεκτικούς και προσανατολισμένους προς τα αποτελέσματα ηγέτες. Εταιρείες που προσπαθούν να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να κατανοήσουν και να συμμετάσχουν στο χτίσιμο του employer branding τους θα αποτύχουν εάν οι ηγέτες τους δεν δρουν ενεργά. Η ηγεσία στην κορυφή είναι ένα σύμβολο για οποιαδήποτε εταιρεία για τη διαχείριση της φήμης και οι ενέργειες των ηγετών είναι σημαντικές για τη καλή φήμη της εταιρείας και κατ' επέκταση για την προσέλκυση υποψηφίων (Davies & Chun 2010).

Ακόμη, το ψυχολογικό συμβόλαιο παίζει σπουδαίο ρόλο στη βελτίωση του employer branding μιας εταιρείας. Οι προσωπικές αντιλήψεις των ανθρώπων για την επιχείρηση αναπτύσσονται σε ψυχολογικές συμβάσεις (Delcampo, 2007). Αυτές οι αντιλήψεις δεν είναι μόνο προσδοκίες, αλλά και σιωπηρές υποσχέσεις (Rousseau, 1995). Περιλαμβάνουν το τι υπάλληλοι περιμένουν από τον εργοδότη, τι προσφέρεται και τι θα παραδοθεί πραγματικά. Με βάση τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (Blau, 1964), το ψυχολογικό συμβόλαιο περιλαμβάνει τις άγραφες πεποιθήσεις που κατέχει ο εργαζόμενος και ο εργοδότης για το τι ο καθένας πρέπει να προσφέρει στον άλλο καθώς και τι είναι υποχρεωμένος να προσφέρει στην ανταλλακτική σχέση που λειτουργεί μεταξύ τους (Rousseau, 1995). Όταν εκπληρώνεται το ψυχολογικό συμβόλαιο, τότε οι εργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα (Miles & Mangold, 2004). Οι εργαζόμενοι είναι οι πρώτοι που ξέρουν αν η εταιρεία εκπληρώνει τις υποσχέσεις του employer branding. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται μια παραβίαση στο ψυχολογικό συμβόλαιο, ακολουθούν αρνητικές συνέπειες, όπως μειωμένη παραγωγικότητα, μειωμένη πίστη, δυσλειτουργική συμπεριφορά, μειωμένη εμπιστοσύνη, συναισθηματική εξάντληση, δυσαρέσκεια εργασίας, και πρόθεση εγκατάλειψης (Rousseau, 1995). Έτσι, διατηρώντας το ψυχολογικό συμβόλαιο βελτιώνεται το employer branding της εταιρείας.



2.10 Gamifying Employer Branding

Καθώς οι άνθρωποι ζουν, εργάζονται και δρουν σε όλο και περισσότερο ψηφιακά περιβάλλοντα, οι ειδικοί του Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να προσαρμόζουν την προσέλκυση και τα εργαλεία του employer branding σχετικώς (Ryan & Wessel, 2015). Στην ψηφιοποιημένη οικονομία, όχι μόνο οι διαδικασίες εργασίας και τα καθήκοντα μετουσιώνονται όλο και περισσότερο σε ένα ψηφιακό πλαίσιο, αλλά και το εργατικό δυναμικό γίνεται πιο ψηφιακά προσανατολισμένο. Για μια επιχείρηση, τέτοιες καταστάσεις οδηγούν στο ερώτημα πώς να προσελκύσει, να παρακινήσει και να διατηρήσει το προσωπικό μέσω κατάλληλων (ψηφιακών) εργαλείων που ταιριάζουν με αυτές τις σύγχρονες τάσεις. Η χρήση στοιχείων παιχνιδιού σε περιβάλλον μη παιχνιδιού δημιουργεί "παιχνιδιάρικες εμπειρίες" και παροτρύνει τους χρήστες να έρθουν πιο κοντά και να δεσμευτούν με μια εταιρεία (Deterding, Dixon, Khaled, & Nacke, 2011). Έτσι, δεν εκπλήσσει το γεγονός ότι οι εταιρείες προσπαθούν όλο και περισσότερο να δημιουργήσουν "εμπειρίες παιχνιδιού" για να βελτιώσουν τις συνθήκες εργασίας (Cardador, Northcraft, & Whicker, 2017) και να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις ενός ολοένα και πιο ψηφιοποιημένου εργατικού δυναμικού. Σε αυτό το πλαίσιο, η προσέλκυση μέσω παιχνιδιού και οι δραστηριότητες employer branding θα μπορούσαν να αποτελέσουν μια ιδιαίτερα ελπιδοφόρα προσέγγιση στη διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού για την προσέλκυση, την παρακίνηση και τη διατήρηση των καλύτερων ταλέντων. Η παιχνιδοποίηση του employer branding μπορεί να είναι μια ισχυρή προσέγγιση για τη δημιουργία της γνώσης του employer brand. Ο Abt δημιούργησε τον όρο "σοβαρά παιχνίδια" το 1970, αναφέροντας ότι έχουν έναν ρητό και προσεκτικά σχεδιασμένο εκπαιδευτικό σκοπό και δεν προορίζονται πρωτίστως για διασκέδαση. Αυτό δεν σημαίνει όμως, ότι τα σοβαρά παιχνίδια δεν είναι, ή δεν πρέπει να είναι, διασκεδαστικά (Abt, 1970). Ένα βασικό χαρακτηριστικό είναι η χρήση της "μυστικής μάθησης", δηλαδή, οι παίκτες έχουν κατά κύριο λόγο τη διασκέδαση ενώ παίζουν το ψηφιακό παιχνίδι, χωρίς να αντιλαμβάνονται πραγματικά ότι μαθαίνουν ταυτόχρονα. Στο πλαίσιο της προσέλκυσης, αυτά τα παιχνίδια, μπορούν να προσελκύσουν έναν ταλαντούχο υποψήφιο ή ακόμα και να αποθαρρύνουν κάποιους υποψήφιους να προχωρήσουν σε αίτηση. Όταν μιλάμε για παιχνιδοποίηση του employer branding, αναφερόμαστε στα 'σοβαρά παιχνίδια'. Ένα 'σοβαρό παιχνίδι' είναι ένα ψηφιακό παιχνίδι που στοχεύει στην εκπαίδευση των παικτών. Χρησιμοποιεί στοιχεία παιχνιδιού για να δημιουργήσει μια εκπαιδευτική και διασκεδαστική εμπειρία παιχνιδιού και προωθεί τις γνωστικές δεξιότητες σκέψης χαμηλής και υψηλότερης τάξης, καθώς και τη συναισθηματική μάθηση, με στόχο να προκαλέσει θετικές αλλαγές συμπεριφοράς στους παίκτες (Küppera, Kleinb & Völcknera, 2018). Το employer branding και τα σοβαρά παιχνίδια προφανώς σχετίζονται. Οι Cable και Turban (2001) υποστήριξαν τη γνώση του εμπορικού σήματος του εργοδότη ως κεντρική ιδέα του employer branding, έτσι ώστε όσοι αναζητούν εργασία να μαθαίνουν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τον εργοδότη. Ένα σοβαρό παιχνίδι μπορεί να παρέχει γενικές πληροφορίες για ένα εργοδότη, μια αυτοαξιολόγηση στους παίκτες σχετικά με το αν



ταιριάζουν με μια συγκεκριμένη δουλειά ή την εταιρεία γενικά (Laumer, Eckhardt, & Weitzel, 2012), ή να αξιολογήσει τις δυνατότητές τους. Έτσι, τόσο το employer branding όσο και τα σοβαρά παιχνίδια μοιράζονται το κοινό στόχο της διευκόλυνσης μιας διαδικασίας εκμάθησης (σχετικά με μια επιχείρηση) με στόχο τη δημιουργία γνώσης, που οδηγούν σε ορισμένα συμπεράσματα συμπεριφοράς (Cable & Turban, 2001). Παρ' όλα αυτά, η έρευνα έχει παραμελήσει σε μεγάλο βαθμό τη σχέση μεταξύ του employer branding και των 'σοβαρών παιχνιδιών' (Küppera, Kleinb & Völcknera 2018).

2.11 Employer branding & Social Media

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, το employer branding αποτελεί κυρίαρχη έννοια στις επιχειρήσεις στις ημέρες μας. Κάθε οργανισμός θέλει να προσελκύσει, αναπτύξει και να διατηρήσει τους ταλαντούχους εργαζόμενους που έχει στη διάθεσή του και οι οποίοι θα τον βοηθήσουν να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το employer branding είναι ελκυστικό τόσο για τους ήδη υπάρχοντες εργαζόμενους, όσο και για τους δυνητικούς. Οι υποψήφιοι που αναζητούν εργασία, πλέον στρέφονται σε διάφορες πηγές άντλησης στοιχείων και πληροφοριών για τους μελλοντικούς εργοδότες τους. Τέτοιες πηγές είναι και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media). Είναι σημαντικό το γεγονός ότι με τη ραγδαία αύξηση της τεχνολογίας, οι νέες γενιές είναι αρκετά εξοικειωμένες με τα social media και τα χρησιμοποιούν σε μεγάλο βαθμό. Έτσι δίνεται η ευκαιρία στις επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν αυτό το εργαλείο ώστε να επιτύχουν την προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων και να προωθήσουν την εικόνα τους. Το διαδίκτυο έχει γίνει μία από τις πιο διάσημες πηγές πληροφόρησης ανάμεσα σε όσους αναζητούν εργασία συμπεριλαμβανομένου της γενιάς Y, η οποία μεγάλωσε σε έναν κόσμο που το διαδίκτυο διαδιδόταν με ταχύτατη μορφή. Ακόμη, το διαδίκτυο άλλαξε τον τρόπο που οι άνθρωποι αντλούν πληροφορίες σχετικά με τις εταιρείες και επιτρέπουν σε αυτές να χτίσουν τη δική τους εταιρική εικόνα, ώστε να την κάνουν πιο ελκυστική (Mičík & Mičudová, 2018).

Μια απόρροια του διαδικτύου είναι τα social media, τα οποία αναπτύχθηκαν με γρήγορους ρυθμούς τα τελευταία χρόνια. Σύμφωνα με τους Kaplan και Haenlein (2010) τα κοινωνικά δίκτυα ορίζονται ως μια εφαρμογή βασισμένη στο διαδίκτυο και η ύπαρξή της βασίζεται στην ιδεολογική και τεχνολογική ίδρυση του web 2.0. Πιο συγκεκριμένα, οι χρήστες μπορούν σε μεγαλύτερο βαθμό να ανταλλάσσουν πληροφορίες και να συνεργάζονται ενώ είναι συνδεδεμένοι. Με άλλα λόγια, τα κοινωνικά δίκτυα είναι οποιαδήποτε ηλεκτρονική πλατφόρμα μέσων που παρέχει περιεχόμενο για τους χρήστες και επίσης επιτρέπει στους χρήστες να συμμετέχουν στη δημιουργία ή την ανάπτυξη του περιεχομένου με κάποιο τρόπο. Ένας άλλος ορισμός που έχει δοθεί για τα social media είναι: "Υπηρεσίες μέσω διαδικτύου που επιτρέπουν σε άτομα να κατασκευάζουν δημόσιο κοινό προφίλ σε ένα οριοθετημένο σύστημα, να δημιουργούν μια λίστα με άλλους χρήστες με τους οποίους μοιράζονται μια σύνδεση, και να βλέπουν τις κοινές τους συνδέσεις και εκείνες που γίνονται από άλλους εντός του συστήματος" (Boyd & Ellison, 2008). Στην αρένα των



κοινωνικών δικτύων οι άνθρωποι ενθαρρύνονται να συμμετέχουν μοιράζοντας και σχολιάζοντας πληροφορίες. Αδιαμφισβήτητα, αποτελούν πλέον ένα σημαντικό κανάλι επικοινωνίας (Kaur, Sharma, Kaur & Sharma, 2015). Αυτή η αναδυόμενη μορφή μέσων καθιστά δυνατή την ανταλλαγή πληροφοριών, την κοινή χρήση εικόνων, ήχου, βίντεο και μηνυμάτων μεταξύ των χρηστών του Διαδικτύου (Sinha, Subramanian, Bhattacharya & Chaudhuri, 2012). Σε γενικές γραμμές, η χρήση των social media μπορεί να χωριστεί σε δύο κατηγορίες στη προσωπική και επαγγελματική χρήση (Warnakula et al, 2010).

Τα social media αρχικά χρησιμοποιούνταν κατά κόρον για να προωθήσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες ενός οργανισμού, πλέον όμως, αξιοποιούνται και στην προώθηση του employer branding μιας επιχείρησης. Είναι σημαντικό το γεγονός ότι τα social media παίζουν ενεργό ρόλο στην στελέχωση του οργανισμού με ταλαντούχους ανθρώπους, στο χτίσιμο της εταιρικής εικόνας και στην θετική εντύπωση προς όλους τους stakeholders του οργανισμού. Οι εργοδότες χρησιμοποιούν τα social media για να μοιραστούν τις πληροφορίες σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα, την προβολή κενών θέσεων εργασίας και πολλές φορές εικόνες ανταμοιβής εργαζομένων με σκοπό να παρακινήσει τους ταλαντούχους ανθρώπους να υποβάλουν αίτηση στην εκάστοτε επιχείρηση, αλλά και να διατηρήσουν τους υπάρχοντες εργαζόμενους (Kumar & Kumar, 2016).

Σύμφωνα με τους Kumar και Kumar, (2016) οι νέες γενιές προσελκύονται από κοινωνικά μέσα όπως Facebook, LinkedIn, YouTube, Twitter, οπότε είναι μια καλή ευκαιρία για έναν οργανισμό να έχει ενεργή παρουσία σε αυτά τα μέσα με στόχο να φανεί ένας ελκυστικός εργοδότης και να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές του, ώστε να καταφέρει να προσελκύσει, να αναπτύξει και να διατηρήσει τους σημαντικούς εργαζόμενους. Τα social media παρέχουν ένα πλήθος ωφελειών στις επιχειρήσεις. Είναι σημαντικό το γεγονός ότι είναι μεγάλος ο αριθμός των νέων που τα χρησιμοποιούν, επομένως διαδίδονται οι πληροφορίες γρήγορα και φτάνουν άμεσα στο στοχευόμενο κοινό, με το οποίο υπάρχει η δυνατότητα αλληλεπίδρασης, καθώς μπορεί να έρχεται σε επαφή και να συνομιλεί μαζί του πιο εύκολα. Ακόμη, είναι ένας οικονομικός τρόπος να προωθήσει ο οργανισμός την εικόνα του και μπορεί εύκολα να προσελκύσει ταλαντούχους ανθρώπους. Αυτή η διαδικασία απαιτεί από τον οργανισμό να είναι σε συνεχή επαγρύπνηση, με γρήγορες αντιδράσεις και συχνές ενημερώσεις των προφίλ της επιχείρησης σε όλα τα μέσα, με ενδιαφέρον περιεχόμενο, ούτως ώστε να είναι πάντα το κοινό ενημερωμένο και η πληροφόρηση να του τραβάει την προσοχή (Kumar & Kumar, 2016).

Όπως προαναφέρθηκε, μία από τις τελευταίες και πιο αποτελεσματικές οδούς για την επικοινωνία του brand μιας επιχείρησης είναι η χρήση των social media, τα οποία έχουν καταστεί κρίσιμο στοιχείο στη στρατηγική διαχείρισης ταλέντων (talent management). Οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο τα social media για να αναλάβουν την προσέλκυση και τον έλεγχο των υποψηφίων. Τα social media έχουν αποκτήσει τόσο μεγάλη σημασία, καθώς παρέχουν μια



διαδραστική πλατφόρμα στους χρήστες ώστε να διευκολύνει τη δημιουργία, τη διανομή, τη συζήτηση και την τροποποίηση του περιεχομένου που δημιουργείται (Kietzmann, Hermkens, McCarthy & Silvestre, 2011). Μπορεί να κατηγοριοποιηθούν σε διάφορες μορφές με βάση την κοινωνική παρουσία όπως τα ιστολόγια, τους ιστότοπους κοινωνικής δικτύωσης (SNS) και τις εικονικές κοινότητες. Τα SNS όπως το Facebook, το LinkedIn, το Twitter και πολλά άλλα έχουν προετοιμάσει έναν τρόπο επιτυχούς προσέγγισης των δυνητικών εργαζομένων από τις επιχειρήσεις. Παράγοντες που βοήθησαν την ταχεία επιτυχημένη διείσδυση των social media σε σύγκριση με τα παραδοσιακά μέσα ενημέρωσης είναι η αμφίδρομη επικοινωνία, η αμεσότητα, και η μονιμότητα. Η αναζήτηση στο διαδίκτυο έχει χρησιμοποιηθεί εκτεταμένα από τους περισσότερους επαγγελματίες του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού προκειμένου να ελέγξει τους υποψηφίους (screening), (Clark & Roberts, 2010).

Ο Cone (2008) υποστήριξε ότι το 93% των εταιρειών έχουν παρουσία σε κοινωνικά μέσα ενημέρωσης και ότι το 85% από αυτούς τα βρίσκει περισσότερο αποτελεσματικό τρόπο προσέγγισης των πελατών τους. Ακόμη, έχει βρεθεί ότι η χρήση των social media από τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού βοηθά στο employer branding και είναι επωφέλης για την προσέλκυση των ταλέντων στις επιχειρήσεις (Collins & Stevens, 2002, Davison et al., 2011). Σύμφωνα με τον Tallulah (2014) η χρήση των social media είναι ο πιο αποτελεσματικός και προτιμώμενος τρόπος στην προώθηση και την ενίσχυση του employer branding ενός οργανισμού. Τα κοινωνικά δίκτυα χαρακτηρίζονται από αλληλεπίδραση και διάλογο σε πραγματικό χρόνο, περιορισμένη ανωνυμία, σύντομους χρόνους απάντησης και μπορούν να χρησιμεύσουν ως χρήσιμα εργαλεία δημοσίων σχέσεων (Kent, 2010). Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, στα πλαίσια της προσέλκυσης, χρησιμοποιούνται διάφοροι τύποι καναλιών όπως το διαδίκτυο, οι εφημερίδες και οι από στόμα σε στόμα αναφορές. Ο παγκόσμιος ιστός άνοιξε νέες ευκαιρίες τόσο στη διαφήμιση όσο και στην ανταλλαγή πληροφοριών, ιδίως μέσω ιστοσελίδων κοινωνικής δικτύωσης. Οι οργανισμοί, έχουν αλλάξει τον τρόπο σκέψης προσπαθώντας να προσελκύσουν νέους υπαλλήλους. Πλέον μπορούν να διαφημίζουν κενές θέσεις εργασίας μέσω του διαδικτύου και αυτό τους επιτρέπει να βρουν και να αξιολογούν τους υποψηφίους σε χαμηλότερο κόστος από ό, τι πριν (Borstorff Marker & Bennett, 2005). Εκτός από την προσέλκυση ενεργών ατόμων που αναζητούν εργασία, το διαδίκτυο έχει καταστήσει δυνατή την αναγνώριση των παθητικών ανθρώπων που αναζητούν εργασία (Cappelli, 2001).

Πολλοί ερευνητές διαφωνούν σχετικά με τον ρόλο των social media ως πηγή άντλησης πληροφοριών και προσέλκυσης νέων ταλέντων για μια εταιρεία. Οι Davison et al. (2011) τόνισαν τη χρήση των social media ως πρωταρχικό τρόπο για την προσέλκυση δυνητικών υποψηφίων. Αντίθετα, ο Madera (2012) βρήκε χαμηλή πρόθεση των υποψηφίων να κάνουν αίτηση για δουλειά, στις οργανώσεις που χρησιμοποιούν social media ως εργαλείο επιλογής. Οι Foster και Breen (2014) δημοσίευσαν μια έρευνα στην οποία αναφέρεται ότι το 80-90% των επιχειρήσεων χρησιμοποιούν social media στις



δραστηριότητες πρόσληψης. Το Διαδίκτυο έχει γίνει μια από τις πιο δημοφιλείς πηγές πληροφοριών για όσους αναζητούν εργασία (Backhaus, 2004, Soulez & Soulez, 2011) και ιδιαίτερα των νέων ανθρώπων που ανήκουν στην γενιά Y, οι οποίοι συχνά αξιολογούν τις εταιρείες μέσω του Διαδικτύου πριν υποβάλλουν αίτηση για εργασία, καθώς θέλουν να είναι σίγουροι πριν συνδεθούν μαζί τους στην επαγγελματική τους ζωή (Jobvite, 2015).

Τα τελευταία χρόνια έρευνες έχουν δείξει ότι η πληθυσμιακή ομάδα που χρησιμοποιεί σε μεγαλύτερο βαθμό και σε τακτική βάση τα social media, σε σημείο να έχει γίνει καθημερινή αναγκαιότητα για αυτούς τους χρήστες είναι η γενιά του διαδικτύου που ονομάζεται γενιά Y ή Millennial (Kaplan & Haenlein, 2010). Η χρήση του διαδικτύου είναι μέγιστη από αυτά τα άτομα και ορίζεται όπως αναφέρθηκε προηγουμένως ως την ομάδα που γεννήθηκε μεταξύ 1982-2000 (εξ ου και ο όρος Millennial Generation). Οι ερευνητές θεωρούν ότι αυτή η γενιά έχει μεγαλώσει σε έναν κόσμο που χαρακτηρίζεται με νεοφιλελεύθερη προσέγγιση προς την πολιτική και την οικονομία και ακόμη, που χαρακτηρίζεται από αυξημένη χρήση επικοινωνιών, μέσα ενημέρωσης και ψηφιακές τεχνολογίες. Αυτή η γενιά μπορεί να συνδεθεί στο διαδίκτυο ανά πάσα στιγμή και αισθάνεται πιο άνετα σε ψηφιακά περιβάλλοντα. Αυτό που πρέπει να λάβουν υπόψη τους οι επιχειρήσεις είναι ότι τα social media έχουν ένα εντυπωσιακό επίπεδο αντίκτυπου στις απόψεις αυτών των νέων. Επομένως, η εικόνα που θα προβάλει η εκάστοτε επιχείρηση στα social media μπορεί να επηρεάσει την αντίληψη αυτής της γενιάς. Σημαντικό είναι το γεγονός ότι η γενιά αυτή χαρακτηρίζεται ως ένα εργατικό δυναμικό που εκτιμά τη συνδεσιμότητα, την ταχύτητα και την καινοτομία, πράγμα που καθιστά πρόκληση για τις επιχειρήσεις να προσελκύσουν τέτοιους υποψήφιους (Rai, 2012). Γενετικές διαφορές είναι πιθανό να καθορίσουν τι θέλουν τα άτομα από την εργασία τους, τι περιβάλλον εργασίας επιθυμούν, και πώς οι οργανισμοί μπορούν να ικανοποιήσουν αυτές τις επιθυμίες (Maier et al, 2015). Σύμφωνα με τους Maier et al (2015), η γενιά Y πιστεύει ότι οι κανόνες γίνονται για να σπάνε, καθώς απορρίπτουν τη σκέψη ότι η γενιά τους πρέπει να παραμείνει μέσα στους άκαμπτους περιορισμούς της περιγραφής εργασίας. Όσοι ανήκουν σε αυτή τη γενιά, είναι οι πρώτοι που έχουν μεγαλώσει με το διαδίκτυο, και ως εκ τούτου είναι εξαιρετικά προσαρμοστικοί στην τεχνολογία που δημιουργείται. Τα μέλη της γενιάς Y προτιμούν να εργάζονται σε έναν οργανισμό με διαφάνεια, όπου η αποστολή της εταιρείας, οι αξίες και οι λειτουργίες είναι ανοικτές σε όλους (Ferri-Reed, 2014). Επιπλέον, προσελκύονται περισσότερο από την εργασία όπου οι εργοδότες ασχολούνται με φιλικούς σκοπούς και τους ενδιαφέρει περισσότερο η κοινωνική αξία ενός οργανισμού, παρά η αξία των μετοχών του. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αγκαλιάσουν αυτές τις γενετικές διαφορές για να υποστηρίξουν τους εργαζόμενους ώστε να έχουν αυξημένη την δημιουργικότητα και την παραγωγικότητα. Η εταιρεία πρέπει πρώτα να "εμπνεύσει" αυτή τη γενιά, ώστε να προσελκύσει και να διατηρήσει τα μέλη της (Ferri-Reed, 2014). Σύμφωνα με την "Έρευνα, Γενιά Y" που πραγματοποίησε η Deloitte (2018), η οποία αφορούσε 10.455 νέους από 36 χώρες, τα άτομα της γενιάς αυτής, είναι λιγότερο πιστά και έχουν λιγότερη



εμπιστοσύνη στις εταιρείες. Κυρίως ψάχνουν επιχειρήσεις που επικεντρώνονται στη θετική συμβολή στην κοινωνία. Σύμφωνα με την μελέτη, το 43 τοις εκατό των ατόμων σχεδιάζουν να εγκαταλείψουν το χώρο εργασίας τους εντός δύο ετών και μόνο το 28 τοις εκατό αναμένεται να παραμείνει περισσότερο από πέντε χρόνια.

Σημαντικό είναι το γεγονός ότι εκτός από τα social media, οι εταιρικές ιστοσελίδες, έχουν κερδίσει δημοσιότητα τη τελευταία δεκαετία, με αποτέλεσμα να καθίσταται ουσιώδες για τους εργοδότες να αρπάζουν την ευκαιρία που τους δίνεται ώστε να προσελκύσουν υποψήφιους για μια θέση εργασίας (Pfieffelmann, Wagner, & Libkuman, 2010, Walker, Feild, Giles, Bernerth, & Short, 2011).

2.12 Χαρακτηριστικά των social media:

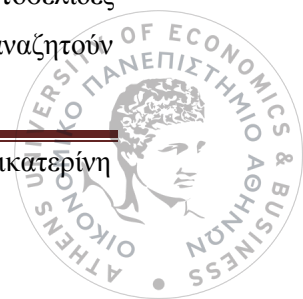
Τα social media είναι κατά κύριο λόγο κατανοητά ως μια ομάδα εξελισσόμενων διαδικτυακών μέσων, τα οποία έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (Mayfield, 2008):

- Συμμετοχή: Οι ιστότοποι κοινωνικής δικτύωσης προωθούν τη συμμετοχή μεταξύ των χρηστών του διαδικτύου.
- Διαφάνεια: Τα social media παρέχουν στον χρήστη την ελευθερία της έκφρασης σε διάφορα θέματα της κοινωνίας. Αυτό συμβαίνει με την ψηφοφορία, τα σχόλια και την ανταλλαγή πληροφοριών ή απόψεων.
- Συνομιλία: Οι ιστότοποι κοινωνικής δικτύωσης είναι το εξαιρετικό μέσο για γρήγορη επικοινωνία και αμφίδρομη ανοικτή συνομιλία.
- Κοινότητα: Τα κοινωνικά μέσα επιτρέπουν τη δημιουργία διαφόρων κοινοτήτων.
- Συνδεσιμότητα: Κυρίως τα μέσα ευδοκιμούν για τη σύνδεσή τους, κάνοντας τη χρήση συνδέσμων σε άλλους ιστότοπους, πηγές και ανθρώπους πιο εύκολη.

2.13 Κορυφαία social media

Με περισσότερους από 1,5 δισεκατομμύριο χρήστες το Facebook, πάνω από 500 εκατομμύρια το Twitter και το Google plus, και πάνω από 238 εκατομμύρια χρήστες το Linkedin (Bernstein, 2013), μπορεί να ειπωθεί ότι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν δημιουργήσει μια τάση, η οποία επηρεάζει ένα σωρό άλλους παράγοντες και πιθανών και την οικονομία (Brezoiui, 2014).

Στο σημείο αυτό, κρίνεται σκόπιμο να γίνει μια σύντομη αναφορά σε κάποιες ιστοσελίδες που τα τελευταία χρόνια έχουν κυριαρχήσει στις ζωές τόσο των ανθρώπων που αναζητούν εργασία, όσο και των εταιρειών, προσπαθώντας να κάνουν την αλληλεπίδραση αυτών των δύο κόσμων μεγαλύτερη και πιο εύκολη. Τα τμήματα του Ανθρώπινου Δυναμικού, αξιοποιούν σε μεγάλο βαθμό τις παρακάτω ιστοσελίδες για την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων, αλλά και άνθρωποι που αναζητούν



εργασία τις χρησιμοποιούν για να αποκομίσουν χρήσιμες πληροφορίες για τους μελλοντικούς τους εργοδότες.

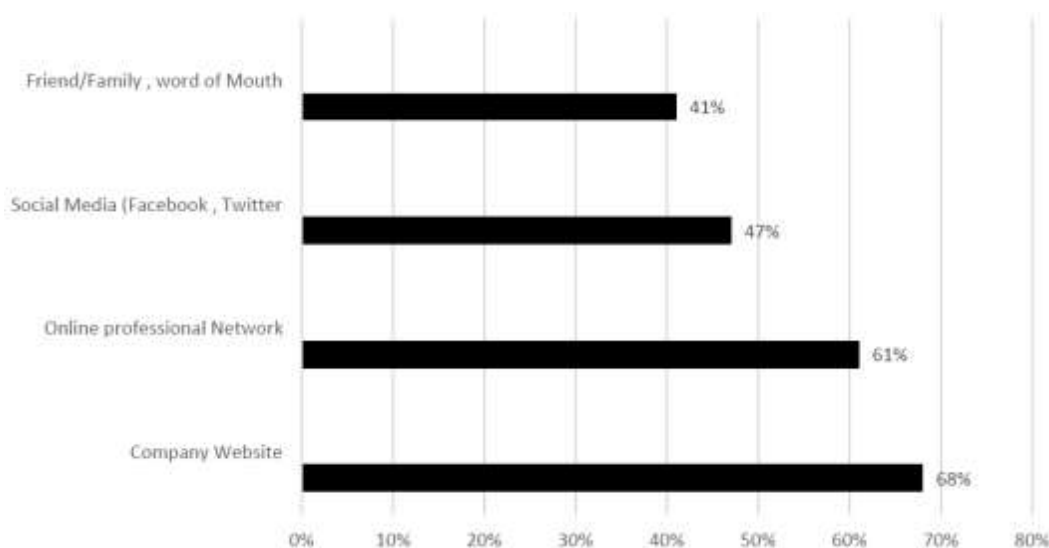
Glassdoor: Το Glassdoor ιδρύθηκε το 2008 και είναι μία από τις μεγαλύτερες ιστοσελίδες για τη προσέλκυση των εργαζομένων. Στόχος του είναι να αυξηθεί η διαφάνεια στον εργασιακό χώρο, προσφέροντας εκατομμύρια αγγελίες εργασίας, σε συνδυασμό με μια μεγάλη βάση δεδομένων με κριτικές των εταιρειών, τις εκθέσεις μισθών, τις εμπειρίες των εργαζομένων και των υποψηφίων σχετικά με τη διαδικασία των συνεντεύξεων και τις παροχές των εταιρειών. Το σημαντικό είναι ότι όλες οι πληροφορίες παρέχονται από ανθρώπους που γνωρίζουν από πρώτο χέρι την επιχείρηση, δηλαδή τους εργαζόμενους της. Από την άλλη, όσοι αναζητούν εργασία στο Glassdoor είναι καλά ενημερωμένοι για τις θέσεις εργασίας και τις εταιρείες στις οποίες απευθύνονται, επομένως είναι καλύτερα προετοιμασμένοι για να κάνουν την αίτησή τους.

LinkedIn: Το LinkedIn είναι ένα από τα μεγαλύτερα επαγγελματικά δίκτυα στον κόσμο, με περισσότερους από 645 χιλιάδες χρήστες σε πάνω από 200 χώρες ανά τον κόσμο. Αποτελεί ένα μέσο κοινωνικής δικτύωσης που έχει ως στόχο να συνδέσει τους επαγγελματίες μεταξύ τους και να τους κάνει πιο παραγωγικούς και επιτυχημένους. Το LinkedIn ιδρύθηκε το 2003. Στη συγκεκριμένη πλατφόρμα, οι εργοδότες αναρτούν θέσεις εργασίας και οι υποψήφιοι μπορούν να κάνουν αίτηση γι' αυτές αποστέλλοντας το βιογραφικό τους (Russell & Stutz, 2014).

Facebook: Σύμφωνα με τον Decker (2007), το Facebook είναι ένας ιστότοπος κοινωνικής δικτύωσης που έχει ως στόχο την αλληλεπίδραση των χρηστών μεταξύ τους, να δημοσιεύουν φωτογραφίες και μηνύματα και να παίρνουν μέρος σε ομάδες με άλλους χρήστες. Οι επιχειρήσεις αξιοποιούν το Facebook για να βρουν νέους υπαλλήλους, αλλά και για την ανάρτηση θέσεων εργασίας (Kaplan et al, 2010).

Η ιστοσελίδα της εταιρείας αποτελεί σημαντική πηγή για την πρόσληψη νέων ταλέντων. Βοηθά τους οργανισμούς να μειώσουν το κόστος πρόσληψης και είναι σε θέση να προσελκύσουν εκείνους τους υποψηφίους που είναι κατάλληλοι για την εργασία. Οι επιχειρήσεις προτιμούν την ιστοσελίδα της εταιρείας αντί για ιστοσελίδες εύρεσης εργασίας (job boards) καθώς παρέχουν πολλές αιτήσεις από ανειδίκευτους αιτούντες (Steel, 2007). Η ειδική σελίδα καριέρας στην ιστοσελίδα της εταιρείας ενημερώνει τους υποψηφίους για το employer branding, υπογραμμίζει την εργασιακή κουλτούρα, τα οφέλη, τις ευκαιρίες ισορροπίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής και μαρτυρίες υπαλλήλων που αντανακλούν την εργασία. Στη σελίδα καριέρας, υπάρχει ένα τμήμα που βρίσκονται αναρτημένες θέσεις που διατίθενται στην εταιρεία και όπου οι εν δυνάμει υπάλληλοι μπορούν να υποβάλουν αίτηση και να συμπληρώσουν κάποιες πληροφορίες που θα διευκόλυναν τους εργοδότες να εκτιμήσουν εάν ο αιτών είναι κατάλληλος για τη θέση (Reynolds, 2009).

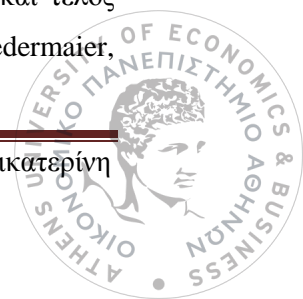




Γράφημα 4. Επιτυχημένα εργαλεία employer branding (πηγή LinkedIn)

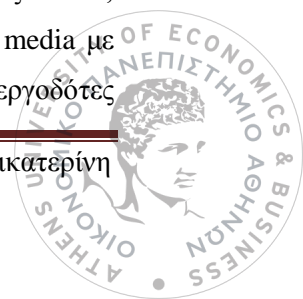
2.14 Αμφιβολίες σχετικά με τη χρήση των social media

Υπάρχουν, ωστόσο, ορισμένοι περιορισμοί στη χρήση των social media. Μια μελέτη διαπίστωσε ότι 74% των εργοδοτών πιστεύουν ότι είναι εύκολο να καταστραφεί η φήμη του οργανισμού μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (Davison et al., 2011). Υπάρχει επίσης κάποια αβεβαιότητα σχετικά με τα social media και τον αριθμό των καταρτισμένων υποψηφίων για μια θέση ή αν η χρήση των social media οδηγεί σε μεγαλύτερο αριθμό μη καταρτισμένων αιτούντων. Παρ' όλα αυτά, χρησιμοποιώντας τα social media για την προσέλκυση φαίνεται να γίνονται αποδεκτά από τους χρήστες, πιθανώς επειδή είναι αρκετά παρόμοια με τη διαφήμιση κενών θέσεων εργασίας στο διαδίκτυο (Davison et al., 2011). Η χρήση των social media για τους οργανισμούς έχει πολλαπλά οφέλη όπως ότι είναι δωρεάν, η χρήση είναι απεριόριστη και έχουν μικρότερο χρόνο απόκρισης σε σχέση με άλλες δραστηριότητες (Furu, 2011). Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης χρησιμοποιούνται ως ένα εργαλείο από τους ειδικούς της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, για να προσελκύσουν ικανούς υποψηφίους και η διαδικασία αυτή χαρακτηρίζεται e-recruitment ή ηλεκτρονική προσέλκυση. Το e-recruitment έχει πολλά πλεονεκτήματα συγκριτικά με τις παραδοσιακές μεθόδους προσέλκυσης. Παραδείγματος χάρι, ο χρόνος πρόσληψης μειώνεται, το κόστος της προσέλκυσης περιορίζεται και η διαδικασία της πρόσληψης παίρνει ευρύτερη μορφή, τόσο σε τοπικό επίπεδο, όσο και σε παγκόσμιο. Παρόλα αυτά, υπάρχουν και μερικές ανησυχίες σχετικά με τη συγκεκριμένη μέθοδο, όπως είναι η ακρίβεια της πληροφορίας, διάφορα θέματα ιδιωτικότητας που τίγονται, το κόστος πολλές φορές ξεπερνάει το όφελος που προσφέρεται και τέλος απαιτείται ετοιμότητα για διαπραγμάτευση με μεγάλο εύρος υποψηφίων (Broughton, Foley, Ledermaier,



& Cox, 2013). Οι πιθανοί υποψήφιοι έχουν την τάση να εξετάζουν με κριτικό πνεύμα τις πληροφορίες που σχετίζονται με την μελλοντική τους εργασία, και παρέχονται στους ιστότοπους καριέρας των εταιρειών, με σκοπό να προσδιορίσουν την ελκυστικότητα των οργανισμών (Hu et al., 2009). Ωστόσο, παρά το γεγονός ότι είναι το πιο συνηθισμένο μέσο πληροφόρησης και σημείο επαφής, το e-recruitment δεν έχει ακόμα τοποθετηθεί ως η κύρια μέθοδος προσέλκυσης (Parry & Wilson, 2009). Αυτό μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι εξακολουθεί να θεωρείται ως απρόσωπη μέθοδος, καθώς υπάρχουν ορισμένες επιφυλάξεις σχετικά με τον χειρισμό της διαδικασίας και την ακεραιότητα των πληροφοριών που παρέχονται σχετικά με την εργασία (Brando et al., 2017). Παρ'όλα αυτά, Ο Hooley (2017) δηλώνει ότι οι οργανισμοί ως εργοδότες κάνουν αξιοσημείωτη χρήση του διαδικτύου με σκοπό την προσέλκυση ταλέντων και την πρόσληψη υποψηφίων. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός, σύμφωνα με τον Khan (2017), ότι δυνητικά ταλέντα προσελκύονταν από οργανισμούς που έχουν ελκυστικές ιστοσελίδες καριέρας. Ακόμη, η βιβλιογραφία σχετικά με το e-recruitment τονίζει την ύπαρξη τριών κύριων σκοπών των ιστοσελίδων καριέρας: τον προσανατολισμό στη προσέλκυση, τον προσανατολισμό στον έλεγχο (screening) και τον προσανατολισμό και στα δύο ανωτέρω (Williamson et al., 2003). Η χρήση του ελέγχου επέτρεψε την προσέλκυση υψηλής ποιότητας εργαζομένων με τη παροχή ακριβής πληροφόρησης για τη θέση εργασίας, με αποτέλεσμα οι υποψήφιοι να κάνουν την αυτοαξιολόγησή τους και στη συνέχεια να προχωρούν όσοι πραγματικά ταιριάζουν με την θέση (Dineen & Williamson, 2012).

Έχουν γίνει πολλές συζητήσεις σχετικά με την ανεύθυνη χρήση των social media. Το διαδίκτυο όπως ειπώθηκε και παραπάνω έχει αλλάξει δραστικά τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν, επικοινωνούν και αναζητούν θέσεις εργασίας. Εκατομύρια άνθρωποι χρησιμοποιούν τα social media για να συνδεθούν με άλλους, και οι εργοδότες τα χρησιμοποιούν ως πηγή άντλησης πληροφοριών σχετικά με όσους υποβάλλουν αίτηση για εργασία. Οι Clark & Roberts (2010) διερεύνησαν το ενδεχόμενο αυτή η άντληση πληροφοριών να είναι επιβλαβής για την κοινωνία και προσπάθησαν να παράσχουν καθοδήγηση στους εργοδότες για το πότε και πώς να χρησιμοποιούν τα social media με έναν κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο. Πολλοί άνθρωποι χρησιμοποιούν ιστότοπους κοινωνικής δικτύωσης (SNS) για να παραμείνουν σε επαφή μεταξύ τους. Κάποια SNS όπως το Facebook και το MySpace ξεκίνησαν αρχικά ως φόρουμ για τους νέους να συνδεθούν και εξελίχθηκαν σε έναν νέο τύπο κοινότητας για κοινωνικούς και εμπορικούς σκοπούς. Μέσα από μια ποικιλία εργαλείων (e-mail, chat, blogging, ανταλλαγή άμεσων μηνυμάτων, κοινή χρήση φωτογραφιών, ειδήσεις κ.α.), τα social media εξελίχθηκαν και χρησιμοποιούνται πλέον και για την αναζήτηση εργασίας. Συχνά, οι εργοδότες πραγματοποιούν άτυπους ηλεκτρονικούς ελέγχους ιστορικού (background tests) των υποψηφίων, χωρίς να είναι ενήμεροι οι τελευταίοι. Με βάση αυτές τις πληροφορίες οι εργοδότες πολλές φορές λαμβάνουν αποφάσεις. Οι ανωτέρω ερευνητές υποστηρίζουν ότι, παρόλο που οι εργοδότες μπορούν να έχουν το νόμιμο δικαίωμα να χρησιμοποιούν τα social media με αυτόν τον τρόπο και οι μελλοντικοί υπάλληλοι περιμένουν να το πράξουν, είναι λάθος για τους εργοδότες



να το κάνουν αυτό εκτός και αν οι πληροφορίες που αποκτήθηκαν με αυτόν τον τρόπο είναι απαραίτητες για την εργασία. Οι εργοδότες ήταν πάντα σε θέση να ζητήσουν το υπόβαθρο και πληροφορίες σχετικά με τους αιτούντες εργασία αλλά έχουν αυτοπεριοριστεί να το πράξουν λόγω του κόστους και των νομικών απαιτήσεων. Τυπικά, ο έλεγχος του υποβάθρου προοριζόταν για υποψήφιους που προοριζόταν για σημαντικές και καίριες θέσεις εργασίας για την επιχείρηση. Ο κανόνας αυτός τώρα μετατοπίζεται, καθώς οι εργοδότες πραγματοποιούν συνήθως ηλεκτρονικό έλεγχο υποβάθρου των ανθρώπων και χωρίς γνώση των υποψηφίων. Με βάση αυτές τις πληροφορίες διαπιστώνεται ότι οι εργοδότες λαμβάνουν αποφάσεις. Τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί η τάση των εργοδοτών να διενεργούν online ελέγχους υποβάθρου χρησιμοποιώντας τα social media για πληροφορίες σχετικά με τους υποψηφίους. Ένας εργοδότης μπορεί να πληκτρολογήσει το όνομα ενός αιτούντος ακόμη και σε μια μηχανή αναζήτησης όπως η Google για να δουν τι πληροφορίες βρίσκει. Με αυτόν τον τρόπο, ένας εργοδότης μπορεί να πάρει μια γρήγορη εικόνα του "χαρακτήρα" ενός υποψηφίου, ανάλογα με το τι εκτίθεται στο διαδίκτυο (Campbell, 2008). Υπάρχουν δύο κύριες αρνητικές συνέπειες όταν οι εργοδότες βλέπουν πληροφορίες για το υπόβαθρο των υποψηφίων και βρίσκουν κάτι το οποίο οι ίδιοι το θεωρούν απαράδεκτο. Η πρώτη είναι ότι οι εργοδότες δεν προσλαμβάνουν αυτούς τους υποψηφίους και η δεύτερη ότι οι εν ενεργεία υπάλληλοι απολύονται. Οι εργοδότες δε γνωστοποιούν σε καμία από τις δύο προαναφερθείσες περιπτώσεις ότι η απόφαση πάρθηκε εξαιτίας αυτού του λόγου. Συνήθως ο υποψήφιος ενημερώνεται ότι η θέση καλύφθηκε, χωρίς να γνωρίζει τον πραγματικό λόγο απόρριψής του (Clark & Roberts, 2010).

2.15 Ερευνητικό πλαίσιο

Ως επιστέγασμα όλων των ανωτέρω, το employer branding πρόκειται για μια πολύπλευρη έννοια που τις τελευταίες δεκαετίες απασχολεί όλο και περισσότερο τις επιχειρήσεις και τα social media συμβάλουν δραστικά στο χτίσιμο μιας θετικής μάρκας εργοδότη. Από την εξέταση της βιβλιογραφίας, παρατηρήθηκε ότι οι σημαντικότεροι παράγοντες που κάνουν έναν εργοδότη επιθυμητό στα μάτια των υποψηφίων, διαφέρουν αρκετά μεταξύ τους όταν πρόκειται για διαφορετικές χώρες και πολιτισμούς. Για τον λόγο αυτό, κρίθηκε σκόπιμο να διεξαχθεί έρευνα ώστε να αναδυθούν οι σημαντικότεροι παράγοντες για τους ανθρώπους μέσα στα πλαίσια της ελληνικής κουλτούρας. Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας, βάσει και του οποίου προκύπτουν οι ερευνητικές υποθέσεις, είναι να εξεταστούν οι σημαντικότεροι παράγοντες κατά την αναζήτηση εργασίας για την επιλογή ενός εργοδότη και ποια είναι η επίδραση των δημογραφικών στοιχείων στην αξιολόγηση αυτών των παραγόντων. Ακόμη, θα διερευνηθεί κατά πόσο η ενεργή παρουσία των οργανισμών στα social media και στην εταιρική ιστοσελίδα, παίζουν σημαντικό ρόλο για τους υποψηφίους στην επιλογή εργοδότη όταν αναζητούν εργασία. Πιο συγκεκριμένα, θα διερευνηθεί η σημασία των εξής επτά παραγόντων κατά την επιλογή ενός μελλοντικού εργοδότη: του οικονομικού, του κοινωνικού, του αναπτυξιακού, του εφαρμοστικού, του παράγοντα του ενδιαφέροντος,



της ενεργής παρουσίας του οργανισμού στα social media και τέλος της ενεργής παρουσίας του στην εταιρική ιστοσελίδα.

Οι ερευνητικές υποθέσεις που προκύπτουν από την μελέτη της βιβλιογραφίας και θα εξεταστούν είναι οι εξής:

1. Οι αντιλήψεις των υποψηφίων σχετικά με τους σημαντικότερους παράγοντες της οργανωσιακής ελκυστικότητας διαφέρουν ανάλογα με το φύλο.
2. Οι αντιλήψεις των υποψηφίων σχετικά με τους σημαντικότερους παράγοντες της οργανωσιακής ελκυστικότητας διαφέρουν ανάλογα με την ηλικία.
3. Οι αντιλήψεις των υποψηφίων σχετικά με τους σημαντικότερους παράγοντες της οργανωσιακής ελκυστικότητας διαφέρουν ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης.
4. Οι αντιλήψεις των υποψηφίων σχετικά με τους σημαντικότερους παράγοντες της οργανωσιακής ελκυστικότητας διαφέρουν ανάλογα με την τωρινή φοιτητική τους κατάσταση.
5. Οι αντιλήψεις των υποψηφίων σχετικά με τους σημαντικότερους παράγοντες της οργανωσιακής ελκυστικότητας διαφέρουν ανάλογα με το αν εργάζονται ή όχι.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το παρόν κεφάλαιο περιλαμβάνει λεπτομερώς τη μεθοδολογία που επιλέχθηκε στη παρούσα διπλωματική εργασία, εξηγείται ο λόγος για τον οποίο έχει επιλεγεί η συγκεκριμένη μεθοδολογία, αναφέρονται οι ερευνητικοί στόχοι καθώς και ο τρόπος συλλογής των δεδομένων, το δείγμα και η δομή του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε.

3.1 Ερευνητικοί στόχοι & μέθοδος συλλογής δεδομένων

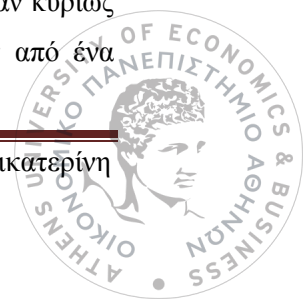
Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να εντοπιστούν οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή ενός εργοδότη κατά την αναζήτηση εργασίας, στα πλαίσια της ελληνικής κουλτούρας, συνεξετάζοντας παράλληλα τον παράγοντα της ενεργού δραστηριότητας των οργανισμών στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media), αλλά και στην εταιρική τους ιστοσελίδα. Για να πραγματοποιηθεί ο συγκεκριμένος στόχος, κρίθηκε απαραίτητο να διεξαχθεί ποσοτική έρευνα. Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε ήταν ένα ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο, το οποίο δημιουργήθηκε μέσω της φόρμα της Google (Google Form). Η συγκεκριμένη φόρμα αποτελεί ένα εξαιρετικά εύχρηστο εργαλείο για τη πραγματοποίηση ερευνών, καθώς συλλέγονται όλες οι απαντήσεις αυτομάτως σε ένα αρχείο excel. Επομένως, είναι εύκολο για τον ερευνητή να προχωρήσει στην επεξεργασία των αποτελεσμάτων. Η τελική επεξεργασία, έγινε με χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS, όπου και προκύπτει η ανάλυση των αποτελεσμάτων.

3.2 Δείγμα

Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας, κρίθηκε απαραίτητο να χρησιμοποιηθεί δείγμα ευκολίας και να διεξαχθεί έρευνα με τυχαία δειγματοληψία με στόχο να καλυφθεί ένα μεγάλο εύρος ηλικιακών ομάδων. Στόχος είναι να αναζητηθούν τυχόν σημαντικές διαφορές ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, εργασιακή κατάσταση και ακαδημαϊκή κατάσταση). Το δείγμα που εξετάστηκε περιελάμβανε ανθρώπους που αναζητούν εργασία στην Ελλάδα, συμπεριλαμβανομένων όλων των ηλικιακών ομάδων, 18ετών και άνω είτε είχαν προηγούμενη εργασιακή εμπειρία, είτε όχι. Οι ερωτηθέντες απάντησαν στην ερώτηση πόσο σημαντικοί είναι γι' αυτούς οι παράγοντες που παρατίθενται για την επιλογή ενός μελλοντικού εργοδότη. Ο συνολικός αριθμός ανθρώπων που απάντησαν το ερωτηματολόγιο ήταν 225.

3.3 Μέθοδος συλλογής ερωτηματολογίου

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε συνολικά μέσα σε διάστημα ενός μήνα, όπου και συλλέχθηκε ο κατάλληλος αριθμός ατόμων για τις ανάγκες της. Ο τρόπος με τον οποίο προωθήθηκε η παρούσα έρευνα ήταν κυρίως μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (LinkedIn). Η ανάρτηση της έρευνας συνοδευόταν από ένα



επεξηγηματικό κείμενο σχετικά με τους λόγους για τους οποίους διεξάγεται η εν λόγω έρευνα, αλλά και λίγα λόγια για το θέμα της.

3.4 Δομή του ερωτηματολογίου

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω οι Berthon, et al (2005), ανέφεραν ότι μία έννοια πολύ κοντά στο employer branding είναι αυτή της ελκυστικότητας του εργοδότη (employer attractiveness). Οι παραπάνω ερευνητές, ανέπτυξαν την πρώτη κλίμακα για την ελκυστικότητα του εργοδότη, προκειμένου να διερευνήσουν τις διαστάσεις της, παρέχοντας αποδείξεις για την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της. Η κλίμακα αυτή κάλυψε πέντε βασικούς παράγοντες και περιελάμβανε 25 στοιχεία. Οι υποθέσεις τους βασίστηκαν στο ότι όσο πιο ελκυστικός θεωρείται ένας εργοδότη στις αντιλήψεις των υποψήφιων, τόσο μεγαλύτερη αξία έχει η επωνυμία του οργανισμού. Η έρευνα αυτή έλαβε μέρος στην Αυστραλία και περιελάμβανε πέντε βασικούς παράγοντες: τον παράγοντα του ενδιαφέροντος, τον κοινωνικό, τον οικονομικό, τον αναπτυξιακό και τον εφαρμοστικό. Πιο αναλυτικά, η έρευνα των ανωτέρω μελετητών περιελάμβανε τους εξής παράγοντες: τον παράγοντα του ενδιαφέροντος (interest value), όπου αξιολογεί τον βαθμό όπου ένας υποψήφιος ελκύεται από το συναρπαστικό περιβάλλον εργασίας που του παρέχει ένας οργανισμός, ο οποίος χαρακτηρίζεται από καινοτομία και δημιουργεί καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες. Ο δεύτερος παράγοντας είναι ο κοινωνικός (social value) ο οποίος αξιολογεί τον βαθμό όπου ένας υποψήφιος ελκύεται από ένα περιβάλλον εργασίας που χαρακτηρίζεται ως χαρούμενο και ευχάριστο με καλές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και καλό κλίμα. Ο τρίτος παράγοντας είναι ο οικονομικός (economic value) και αξιολογεί τον βαθμό όπου ένας υποψήφιος ελκύεται από το πακέτο αμοιβών που του δίνει ο εργοδότης, το οποίο είναι πάνω από τον βασικό μισθό. Ο τέταρτος παράγοντας είναι ο αναπτυξιακός (development value) ο οποίος αξιολογεί τον βαθμό όπου ένας υποψήφιος ελκύεται από τη δυνατότητα αναγνώρισης της δουλειάς του και του δίνονται ευκαιρίες περεταίρω ανάπτυξης μέσα στον οργανισμό. Τέλος, ο πέμπτος παράγοντας είναι ο εφαρμοστικός (application value) όπου αξιολογεί τον βαθμό όπου ένας υποψήφιος ελκύεται από τη δυνατότητα να εφαρμόσει όσα έχει μάθει και να διδάξει άλλους. Ακόμη, ο πέμπτος παράγοντας αξιολογεί τον βαθμό όπου ένας υποψήφιος ελκύεται από ένα περιβάλλον εργασίας που χαρακτηρίζεται τόσο πελατοκεντρικό όσο και ανθρωπιστικό.

Η ανωτέρω κλίμακα σε συνδυασμό με τη κλίμακα των Collins & Stevens (2002) χρησιμοποιήθηκαν για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας. Η κλίμακα των Collins & Stevens (2002) αφορούσε 14 στοιχεία που συνάδουν με τις τέσσερις πρακτικές του μάρκετινγκ δημοσιότητα, χορηγίες, από στόμα σε στόμα αναφορές και διαφημίσεις. Στη συγκεκριμένη εργασία χρησιμοποιήθηκαν τα στοιχεία που αφορούσαν το κομμάτι της διαφήμισης και συγκεκριμένα τη προβολή των εταιρειών στο εταιρικό site και στα social media. Η εν λόγω κλίμακα είχε ελεγχθεί για την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της.



Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την παρούσα εργασία, αποτελείται συνολικά από 35 ερωτήσεις και είναι χωρισμένη σε δύο ενότητες. Η πρώτη ενότητα, περιλαμβάνει τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, εργασιακή κατάσταση και ακαδημαϊκή κατάσταση), ενώ η δεύτερη ενότητα αποτελεί το κυρίως σώμα του ερωτηματολογίου. Στη συγκεκριμένη ενότητα, οι ερωτηθέντες καλούνται να απαντήσουν ποιους θεωρούν σημαντικότερους παράγοντες για να επιλέξουν έναν εργοδότη, κατά την αναζήτηση εργασίας. Κρίνεται σκόπιμο ακόμη, να γίνει μια αναφορά στο σύνολο των μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν στην εν λόγω έρευνα. Οι μεταβλητές που εξετάστηκαν ήταν συνολικά οι εξής επτά: Interest value, Social value, Economic value, Development value, Application value, Social media και Web site. Κάθε μεταβλητή μετριέται με 5 items με εξαίρεση την Social value, οι οποία μετριέται με 4 (από τη κλίμακα των Berthon et al (2005) η ερώτηση “Να εργάζεστε σε ένα ευχάριστο περιβάλλον” και η ερώτηση “Να εργάζεστε σε ένα ευτυχισμένο περιβάλλον”, ενώθηκαν ως μία στη παρούσα έρευνα), και τις Social media και Web site, οι οποίες μετριοούνται με 3 η κάθε μία. Για τη διεξαγωγή της έρευνας, χρησιμοποιήθηκε η 7βάθμια κλίμακα Likert, (όπου 1 Καθόλου σημαντικό και 7 Απολύτως σημαντικό), και οι προτάσεις ήταν κλειστού τύπου. Η διατύπωση της ερώτησης που κλήθηκαν να απαντήσουν ήταν η εξής: Όταν αναζητάτε εργασία, πόσο σημαντικοί είναι για σας οι παρακάτω παράγοντες για την επιλογή εργοδότη; Παρακαλώ απαντήστε χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα: 1. Καθόλου σημαντικό, 2. Ελάχιστα σημαντικό, 3. Λίγο σημαντικό, 4. Μέτρια σημαντικό, 5. Πολύ σημαντικό, 6. Πάρα πολύ σημαντικό, 7. Απολύτως σημαντικό. Η τελική μορφή του ερωτηματολογίου βρίσκεται στο Παράρτημα Ι.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

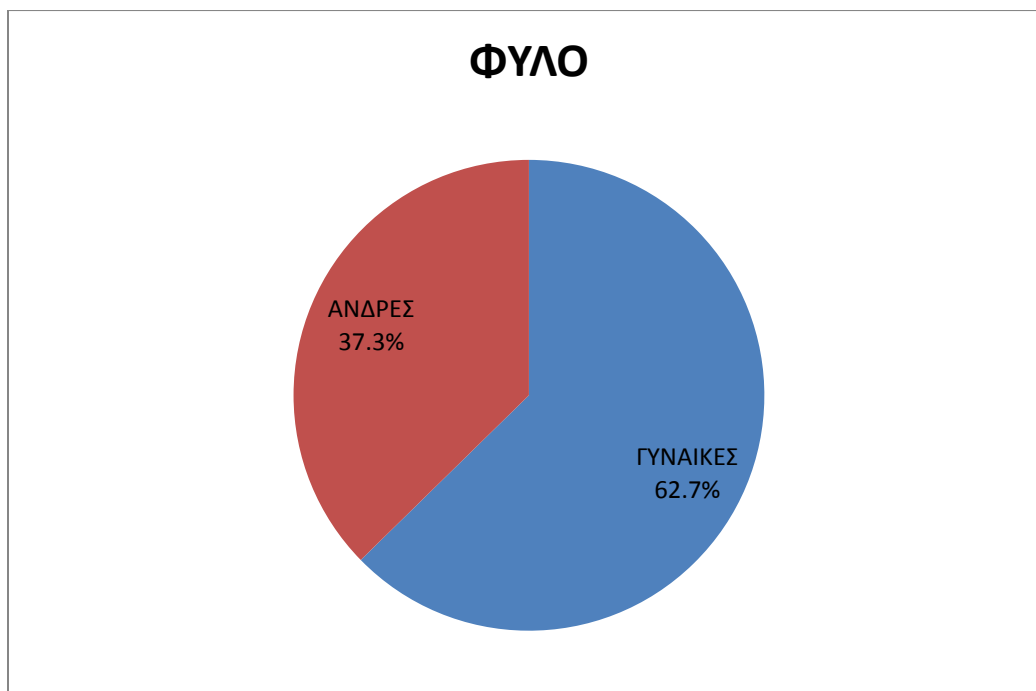
4.ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας που διεξήχθη. Πιο συγκεκριμένα, περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο αναλύθηκαν τα συλλεχθέντα στοιχεία και παρουσιάζονται τα αποτελέσματα όπως αυτά προέκυψαν από τις αναλύσεις.

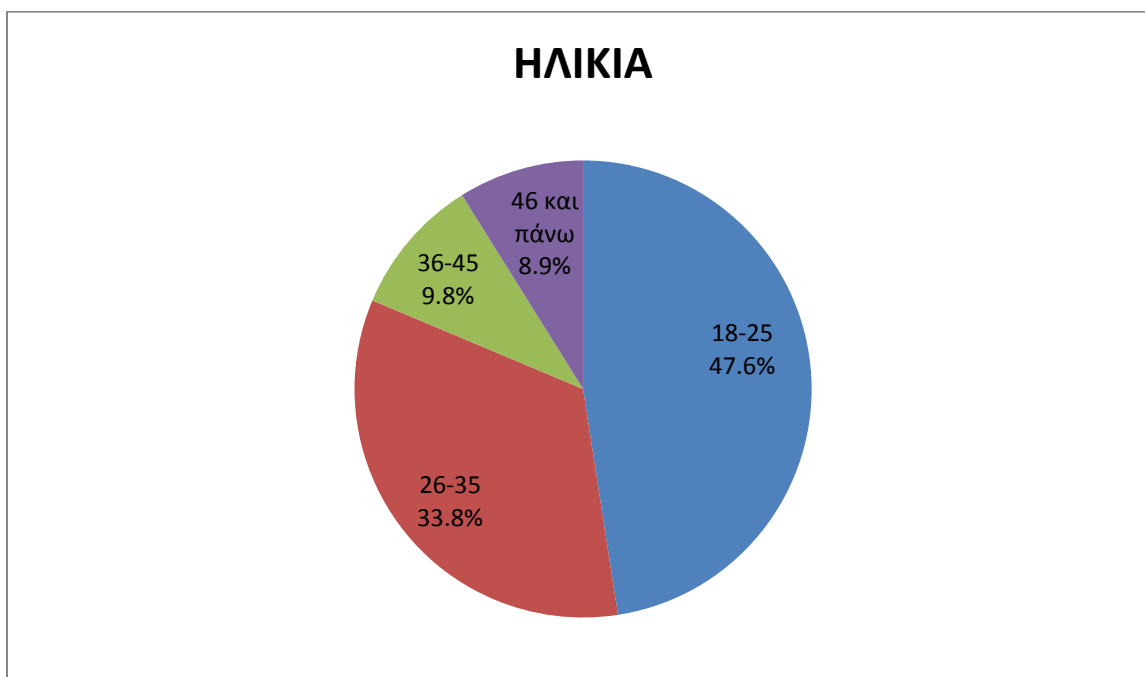
4.1 Δημογραφικά στοιχεία

Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελείται συνολικά από 225 άτομα. Ακολουθούν κάποια σημαντικά δημογραφικά χαρακτηριστικά που παρατηρήθηκαν: Πρώτα απ' όλα, οι γυναίκες αποτελούν μεγαλύτερο ποσοστό (n=141, 62.7%), συγκριτικά με τους άνδρες (n=84, 37.3%). Επιπλέον, είναι μεγαλύτερος ο αριθμός των ατόμων ηλικίας 18-25 ετών που απάντησαν το ερωτηματολόγιο (n= 107, 47.6%), στη συνέχεια ακολουθούν τα άτομα 26-35 ετών (n=76, 33.8 %), και τέλος τα άτομα 36-45(n=22, 9.8%), και 46 και πάνω (n=20, 8.9%). Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων, οι περισσότεροι είναι απόφοιτοι ανώτατης ή τεχνολογικής εκπαίδευσης (n=116, 51.6%), μερικοί έχουν τίτλο μεταπτυχιακών σπουδών (n=65,28.9%), λιγότεροι είναι απόφοιτοι λυκείου (n=27, 12%), ενώ ακολουθούν 9 άτομα με διδακτορικό τίτλο (4%) και 8 άτομα που έχουν δώσει άλλη απάντηση (3.6%). Ακόμη, 101 άτομα (44.9%) δήλωσαν ότι αυτή την περίοδο δεν σπουδάζουν, 77 άτομα (34.2%) δήλωσαν ότι είναι προπτυχιακοί φοιτητές, ενώ 47 άτομα (20.9%) απάντησαν ότι είναι μεταπτυχιακοί φοιτητές. Τέλος, στην ερώτηση «Αυτή τη περίοδο εργάζεστε» απάντησαν θετικά 173 (76.9%), ενώ οι υπόλοιποι 52 (23.1%) απάντησαν αρνητικά.

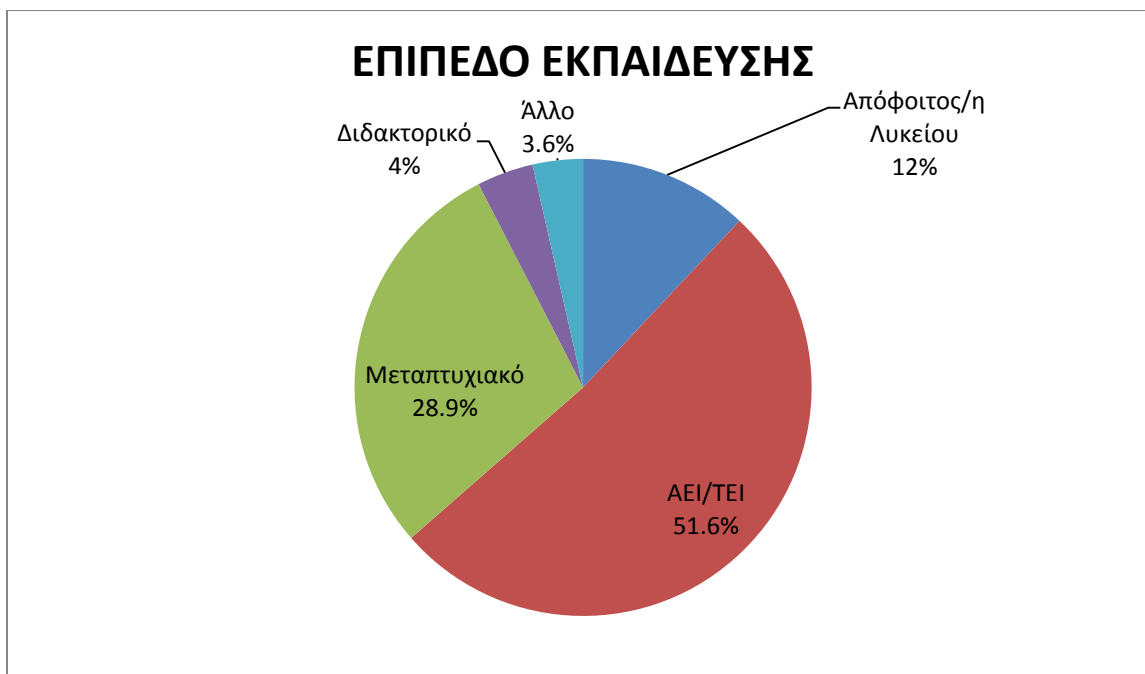




Γράφημα 5 : Κυκλικό διάγραμμα για το φύλο



Γράφημα 6 : Κυκλικό διάγραμμα για την ηλικία



Γράφημα 7 : Κυκλικό διάγραμμα για το επίπεδο εκπαίδευσης



Γράφημα 8 : Κυκλικό διάγραμμα για τις σπουδές





Γράφημα 9: Κυκλικό διάγραμμα για την εργασία

Πίνακας 2: Βασικά χαρακτηριστικά του δείγματος

	N	%
ΦΥΛΟ		
Άνδρες	84	37.3%
Γυναίκες	141	62.7%
ΗΛΙΚΙΑ		
18-25	107	47.6%
25-36	76	33.8%
36-45	22	9.8%
46 και πάνω	20	8.9%
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ		
Απόφοιτος/η Λυκείου	27	12%



ΑΕΙ/ΤΕΙ	116	51.6%
Μεταπτυχιακό	65	28.9%
Διδακτορικό	9	4%
Άλλο	8	3.6%

ΑΥΤΗ ΤΗ ΠΕΡΙΟΔΟ ΣΠΟΥΔΑΖΕΤΕ

Ναι, είμαι μεταπτυχιακός φοιτητής	47	20.9%
Ναι, είμαι προπτυχιακός φοιτητής	77	34.2%
Όχι	101	44.9%

ΑΥΤΗ ΤΗ ΠΕΡΙΟΔΟ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ

Ναι	173	76.9%
Όχι	52	23.1%

4.2 Αξιοπιστία κλίμακας

Για την ανάλυση της αξιοπιστίας της κλίμακας που χρησιμοποιήθηκε στη παρούσα έρευνα, πραγματοποιήθηκε ανάλυση αξιοπιστίας με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS, υπολογίζοντας τον συντελεστή Cronbach's Alpha για τις παρακάτω μεταβλητές. Οι ερωτήσεις ανάλογα με τη μεταβλητή που μετρούσαν χωρίστηκαν στις εξής κατηγορίες: Interest value, Social value, Economic value, Development value, Application value, Social media και Web site.

Πίνακας 3: Cronbach's Alpha για τη μεταβλητή Interest value

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,759	5

Πίνακας 4: Cronbach's Alpha για τη μεταβλητή Social Value

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items



,789	4
------	---

Πίνακας 5: Cronbach's Alpha για τη μεταβλητή Economic Value

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,657	5

Πίνακας 6: Cronbach's Alpha για τη μεταβλητή Development Value

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,828	5

Πίνακας 7: Cronbach's Alpha για τη μεταβλητή Application Value

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,768	5

Πίνακας 8: Cronbach's Alpha για τη μεταβλητή Social Media

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,889	3

Πίνακας 9: Cronbach's Alpha για τη μεταβλητή Web Site

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,888	3

Όπως μπορούμε να διαπιστώσουμε, η τιμή συντελεστή Cronbach's Alpha είναι πάνω από 0.7 σε όλες τις μεταβλητές με μόνη εξαίρεση την Economic value που είχε την πιο χαμηλή τιμή (,657), γεγονός το οποίο καθιστά το αποτέλεσμα οριακά δεκτό.



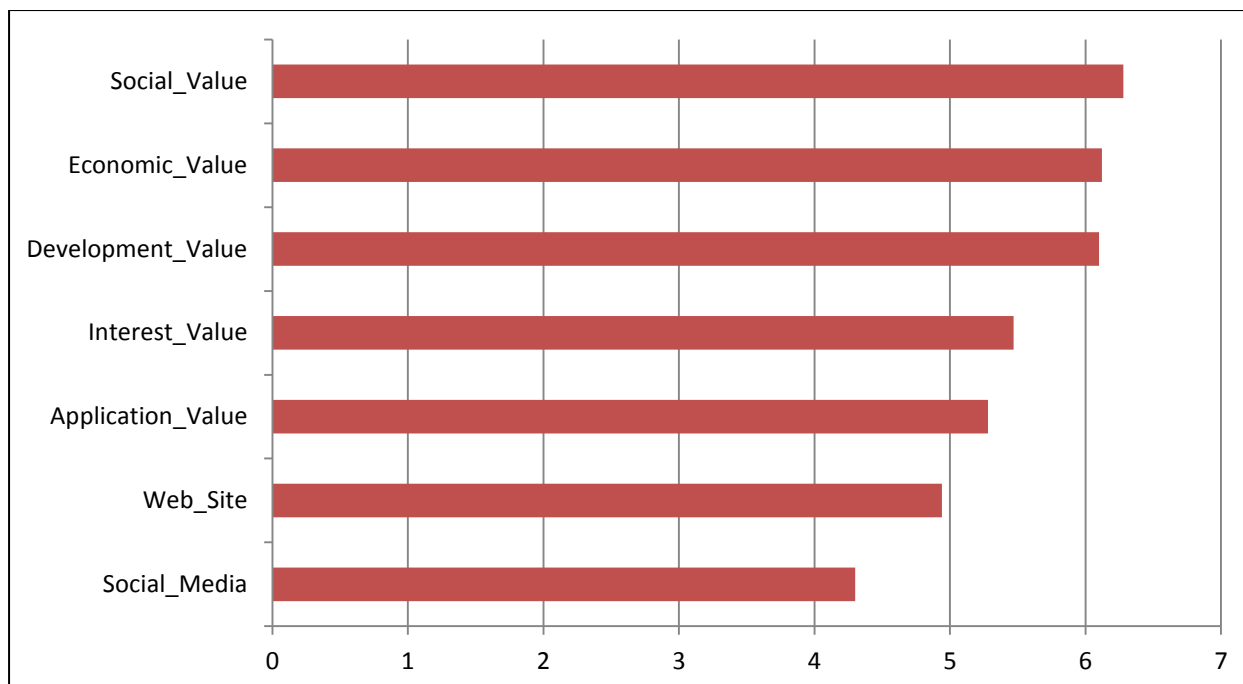
4.3 Αποτελέσματα περιγραφικών μέτρων

Ο παρακάτω πίνακας μας δείχνει ότι η μεταβλητή με τον μεγαλύτερο μέσο όρο είναι η μεταβλητή social value (mean 6,28), δείχνοντας ότι οι ερωτηθέντες έδωσαν παραπάνω βαρύτητα σε αυτόν τον παράγοντα (δηλαδή έδειξαν μεγαλύτερο ενδιαφέρον να εργαστούν σε ένα ευχάριστο περιβάλλον εργασίας με ομαδικό κλίμα και καλή συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων). Ακόμη, πολύ κοντά στις προτιμήσεις τους ήταν η μεταβλητή economic value, δηλαδή οικονομικός παράγοντας (mean 6,12). Από την άλλη μεριά, η μεταβλητή social media (mean 4,30) είχε τον μικρότερο μέσο όρο, δείχνοντας ότι δεν υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον για την ενεργή παρουσία μιας εταιρείας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Πίνακας 10: Βασικά περιγραφικά μέτρα για τις μεταβλητές

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Interest_Value	225	2	7	5,47	,884
Social_Value	225	4	7	6,28	,700
Economic_Value	225	4	7	6,12	,626
Development_Value	225	3	7	6,10	,765
Application_Value	225	2	7	5,28	,952
Social_Media	225	1	7	4,30	1,554
Web_Site	225	1	7	4,94	1,420





Γράφημα 10: Μέσοι όροι για τις μεταβλητές του ερωτηματολογίου

4.4 Συσχέτιση μεταβλητών

Στη συνέχεια, κρίθηκε σκόπιμο να γίνει συσχέτιση των μεταβλητών της έρευνας και όπως φαίνεται και από τον κάτωθι πίνακα, όλες οι μεταβλητές συσχετίζονται μεταξύ τους. Πιο συγκεκριμένα:

- Για τις μεταβλητές Interest_Value και Social_Value ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson είναι ίσος με 0,360 ($p\text{-value} = 0.000 < 0.05$). Επομένως, φαίνεται να υπάρχει ασθενής θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών Interest_Value και Social_Value.
- Για τις μεταβλητές Interest_Value και Economic_Value ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson είναι ίσος με 0,353 ($p\text{-value} = 0.000 < 0.05$). Επομένως, φαίνεται να υπάρχει ασθενής θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών Interest_Value και Economic_Value.
- Για τις μεταβλητές Interest_Value και Development_Value ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson είναι ίσος με 0,541 ($p\text{-value} = 0.000 < 0.05$). Επομένως, φαίνεται να υπάρχει μέτρια θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών Interest_Value και Development_Value.
- Για τις μεταβλητές Interest_Value και Application_Value ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson είναι ίσος με 0,545 ($p\text{-value} = 0.000 < 0.05$). Επομένως, φαίνεται να υπάρχει μέτρια θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών Interest_Value και Application_Value.
- Για τις μεταβλητές Interest_Value και Social_Media ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson είναι ίσος με 0,396 ($p\text{-value} = 0.000 < 0.05$). Επομένως, φαίνεται να υπάρχει ασθενής θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών Interest_Value και Social_Media.



- Για τις μεταβλητές Interest_Value και Web_Site ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson είναι ίσος με 0,464 ($p\text{-value} = 0.000 < 0.05$). Επομένως, φαίνεται να υπάρχει ασθενής θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών Interest_Value και Web_Site.
- Για τις μεταβλητές Social_Value και Economic_Value ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson είναι ίσος με 0,538 ($p\text{-value} = 0.000 < 0.05$). Επομένως, φαίνεται να υπάρχει μέτρια θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών Social_Value και Economic_Value.
- Για τις μεταβλητές Social_Value και Development_Value ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson είναι ίσος με 0,627 ($p\text{-value} = 0.000 < 0.05$). Επομένως, φαίνεται να υπάρχει μέτρια θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών Social_Value και Development_Value.
- Για τις μεταβλητές Social_Value και Application_Value ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson είναι ίσος με 0,447 ($p\text{-value} = 0.000 < 0.05$). Επομένως, φαίνεται να υπάρχει ασθενής θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών Social_Value και Application_Value).
- Για τις μεταβλητές Social_Value και Social_Media ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson είναι ίσος με 0,374 ($p\text{-value} = 0.000 < 0.05$). Επομένως, φαίνεται να υπάρχει ασθενής θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών Social_Value και Social_Media.
- Για τις μεταβλητές Social_Value και Web_Site ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson είναι ίσος με 0,301 ($p\text{-value} = 0.000 < 0.05$). Επομένως, φαίνεται να υπάρχει ασθενής θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών Social_Value και Web_Site.
- Για τις μεταβλητές Economic_Value και Development_Value ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson είναι ίσος με 0,628 ($p\text{-value} = 0.000 < 0.05$). Επομένως, φαίνεται να υπάρχει μέτρια (προς υψηλή) θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών Economic_Value και Development_Value.
- Για τις μεταβλητές Economic_Value και Application_Value ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson είναι ίσος με 0,409 ($p\text{-value} = 0.000 < 0.05$). Επομένως, φαίνεται να υπάρχει ασθενής θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών Economic_Value και Application_Value.
- Για τις μεταβλητές Economic_Value και Social_Media ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson είναι ίσος με 0,368 ($p\text{-value} = 0.000 < 0.05$). Επομένως, φαίνεται να υπάρχει ασθενής θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών Economic_Value και Social_Media.
- Για τις μεταβλητές Economic_Value και Web_Site ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson είναι ίσος με 0,354 ($p\text{-value} = 0.000 < 0.05$). Επομένως, φαίνεται να υπάρχει ασθενής θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών Economic_Value και Web_Site.
- Για τις μεταβλητές Development_Value και Application_Value ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson είναι ίσος με 0,631 ($p\text{-value} = 0.000 < 0.05$). Επομένως, φαίνεται να υπάρχει ασθενής θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών Development_Value και Application_Value.

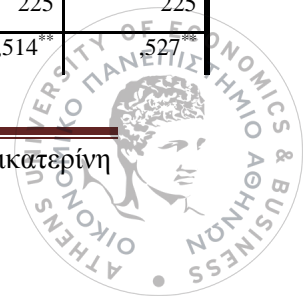


- Για τις μεταβλητές Development_Value και Social_Media ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson είναι ίσος με 0,481 ($p\text{-value} = 0.000 < 0.05$). Επομένως, φαίνεται να υπάρχει ασθενής θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών Development_Value και Social_Media).
- Για τις μεταβλητές Development_Value και Web_Site ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson είναι ίσος με 0,471 ($p\text{-value} = 0.000 < 0.05$). Επομένως, φαίνεται να υπάρχει ασθενής θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών Development_Value και Web_Site).
- Για τις μεταβλητές Application_Value και Social_Media ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson είναι ίσος με 0,514 ($p\text{-value} = 0.000 < 0.05$). Επομένως, φαίνεται να υπάρχει μέτρια θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών Application_Value και Social_Media).
- Για τις μεταβλητές Application_Value και Web_Site ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson είναι ίσος με 0,527 ($p\text{-value} = 0.000 < 0.05$). Επομένως, φαίνεται να υπάρχει μέτρια θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών Application_Value και Web_Site).
- Για τις μεταβλητές Social_Media και Web_Site ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson είναι ίσος με 0,756 ($p\text{-value} = 0.000 < 0.05$). Επομένως, φαίνεται να υπάρχει υψηλή θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών Social_Media και Web_Site).

Πίνακας 11: Συσχέτιση

Correlations

		Interest_ Value	Social_ Value	Economic_ Value	Development_ Value	Application_ Value	Social_Media	Web_Site
Interest_ Value	Pearson Correlation	1	,360**	,353**	,541**	,545**	,396**	,464**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	225	225	225	225	225	225	225
Social_ Value	Pearson Correlation	,360**	1	,538**	,627**	,447**	,374**	,301**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	225	225	225	225	225	225	225
Economic_ Value	Pearson Correlation	,353**	,538**	1	,628**	,409**	,368**	,354**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	225	225	225	225	225	225	225
Development_ Value	Pearson Correlation	,541**	,627**	,628**	1	,631**	,481**	,471**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	225	225	225	225	225	225	225
Application_ Value	Pearson Correlation	,545**	,447**	,409**	,631**	1	,514**	,527**
	Sig. (2-tailed)							
	N	225	225	225	225	225	225	225



Value	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	225	225	225	225	225	225	225
Social_Media	Pearson Correlation	,396**	,374**	,368**	,481**	,514**	1	,756**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	225	225	225	225	225	225	225
Web_Site	Pearson Correlation	,464**	,301**	,354**	,471**	,527**	,756**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	225	225	225	225	225	225	225

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4.5 Αποτελέσματα

Παρακάτω παρατίθενται οι πίνακες και η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας που διεξήχθη.

Αρχικά θα εξεταστεί η πρώτη υπόθεση: οι αντιλήψεις των υποψηφίων σχετικά με τους σημαντικότερους παράγοντες της οργανωσιακής ελκυστικότητας διαφέρουν ανάλογα με το φύλο.

Πίνακας 12: T-test (Φύλο)

Group Statistics					
	ΦΥΛΟ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Web_Site	1	142	5,05	1,321	,111
	2	83	4,76	1,567	,172
Application_Value	1	142	5,41	,880	,074
	2	83	5,06	1,031	,113
Development_Value	1	142	6,16	,721	,060
	2	83	5,98	,828	,091
Economic_Value	1	142	6,12	,635	,053
	2	83	6,12	,614	,067
Social_Value	1	142	6,37	,678	,057
	2	83	6,13	,715	,078
Interest_Value	1	142	5,50	,816	,068
	2	83	5,42	,993	,109
Social_Media	1	142	4,47	1,443	,121
	2	83	4,02	1,698	,186

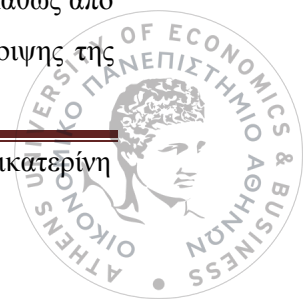


Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Web_Site	Equal variances assumed	4,565	,034	1,451	223	,148	,284	,196	-,102	,670
	Equal variances not assumed			1,388	149,348	,167	,284	,205	-,120	,688
Application_Value	Equal variances assumed	2,016	,157	2,704	223	,007	,351	,130	,095	,606
	Equal variances not assumed			2,594	150,746	,010	,351	,135	,084	,618
Development_Value	Equal variances assumed	1,210	,272	1,712	223	,088	,180	,105	-,027	,388
	Equal variances not assumed			1,651	153,198	,101	,180	,109	-,035	,396
Economic_Value	Equal variances assumed	,107	,744	-,085	223	,932	-,007	,087	-,178	,163
	Equal variances not assumed			-,086	176,638	,931	-,007	,086	-,177	,162
Social_Value	Equal variances assumed	,450	,503	2,507	223	,013	,240	,096	,051	,428
	Equal variances not assumed			2,473	164,447	,014	,240	,097	,048	,431
Interest_Value	Equal variances assumed	,670	,414	,668	223	,505	,082	,122	-,159	,323
	Equal variances not assumed			,635	146,235	,527	,082	,129	-,173	,336
Social_Media	Equal variances assumed	4,416	,037	2,140	223	,033	,456	,213	,036	,876
	Equal variances not assumed			2,051	150,271	,042	,456	,222	,017	,895

Σχολιασμός:

- ο **Web_Site**: Αρχικά φαίνεται πως απορρίπτεται η υπόθεση της ισότητας των διακυμάνσεων καθώς από τον έλεγχο του Levene έχουμε $p\text{-value} = 0,034 < 0,05$. Επιπλέον, δεν υπάρχει ένδειξη απόρριψης της



υπόθεσης της ισότητας των μέσων σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$ ($p\text{-value} = 0,167 > 0,05$). Επομένως, οι απαντήσεις για την ενεργή παρουσία της εταιρείας στο site της δεν φαίνονται να επηρεάζονται από το φύλο (δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα σε άντρες και γυναίκες).

ο **Application Value:** Αρχικά φαίνεται πως δεν υπάρχει ένδειξη απόρριψης της υπόθεσης της ισότητας των διακυμάνσεων καθώς από τον έλεγχο του Levene έχουμε $p\text{-value} = 0,157 > 0,05$. Επιπλέον, απορρίπτεται η υπόθεση της ισότητας των μέσων σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$ ($p\text{-value} = 0,007 < 0,05$). Επομένως, το φύλο επηρεάζει την άποψη των ατόμων σχετικά με την εφαρμογή όσων μαθαίνουν μέσα στην εταιρεία (υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα σε άντρες και γυναίκες).

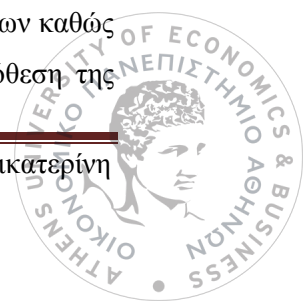
ο **Development Value:** Αρχικά φαίνεται πως δεν υπάρχει ένδειξη απόρριψης της υπόθεσης της ισότητας των διακυμάνσεων καθώς από τον έλεγχο του Levene έχουμε $p\text{-value} = 0,272 > 0,05$. Επιπλέον, δεν υπάρχει ένδειξη απόρριψης της υπόθεσης της ισότητας των μέσων σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$ ($p\text{-value} = 0,088 > 0,05$). Επομένως, το φύλο δεν επηρεάζει την άποψη των ατόμων σχετικά με τις προοπτικές ανάπτυξης μέσα στην εταιρεία (δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα σε άντρες και γυναίκες).

ο **Economic Value:** Αρχικά φαίνεται πως δεν υπάρχει ένδειξη απόρριψης της υπόθεσης της ισότητας των διακυμάνσεων καθώς από τον έλεγχο του Levene έχουμε $p\text{-value} = 0,744 > 0,05$. Επιπλέον, δεν υπάρχει ένδειξη απόρριψης της υπόθεσης της ισότητας των μέσων σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$ ($p\text{-value} = 0,932 > 0,05$). Επομένως, το φύλο δεν επηρεάζει την άποψη των ατόμων σχετικά με τις οικονομικές απολαβές (δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα σε άντρες και γυναίκες).

ο **Social Value:** Αρχικά φαίνεται πως δεν υπάρχει ένδειξη απόρριψης της υπόθεσης της ισότητας των διακυμάνσεων καθώς από τον έλεγχο του Levene έχουμε $p\text{-value} = 0,503 > 0,05$. Επιπλέον, απορρίπτεται η υπόθεση της ισότητας των μέσων σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$ ($p\text{-value} = 0,013 < 0,05$). Επομένως, το φύλο επηρεάζει την άποψη των ατόμων σχετικά με τη σημασία καλών κοινωνικών σχέσεων μέσα στην εταιρεία (υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα σε άντρες και γυναίκες).

ο **Interest Value:** Αρχικά φαίνεται πως δεν υπάρχει ένδειξη απόρριψης της υπόθεσης της ισότητας των διακυμάνσεων καθώς από τον έλεγχο του Levene έχουμε $p\text{-value} = 0,414 > 0,05$. Επιπλέον, δεν υπάρχει ένδειξη απόρριψης της υπόθεσης της ισότητας των μέσων σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$ ($p\text{-value} = 0,505 > 0,05$). Επομένως, το φύλο δεν επηρεάζει την άποψη των ατόμων σχετικά με τον εν λόγω παράγοντα (δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα σε άντρες και γυναίκες).

ο **Social Media:** Αρχικά φαίνεται πως απορρίπτεται η υπόθεση της ισότητας των διακυμάνσεων καθώς από τον έλεγχο του Levene έχουμε $p\text{-value} = 0,037 < 0,05$. Επιπλέον, απορρίπτεται η υπόθεση της



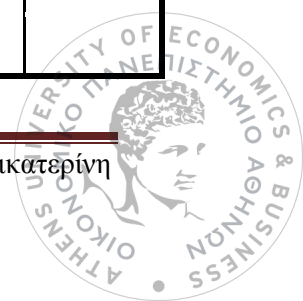
ισότηας των μέσων σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$ ($p\text{-value} = 0,042 < 0,05$). Επομένως, το φύλο επηρεάζει την άποψη των ατόμων σχετικά με την ενεργή παρουσία του οργανισμού στα social media (υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα σε άντρες και γυναίκες).

Πίνακας 13: Anova (Ηλικία)

Στη συνέχεια θα εξεταστεί η δεύτερη υπόθεση: οι αντιλήψεις των υποψηφίων σχετικά με τους σημαντικότερους παράγοντες της οργανωσιακής ελκυστικότητας διαφέρουν ανάλογα με την ηλικία.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Social_Value	Between Groups	,677	3	,226	,457	,712
	Within Groups	109,087	221	,494		
	Total	109,764	224			
Interest_Value	Between Groups	3,152	3	1,051	1,350	,259
	Within Groups	171,994	221	,778		
	Total	175,146	224			
Economic_Value	Between Groups	2,088	3	,696	1,795	,149
	Within Groups	85,687	221	,388		
	Total	87,775	224			
Development_Value	Between Groups	3,386	3	1,129	1,951	,122
	Within Groups	127,822	221	,578		
	Total	131,208	224			
Application_Value	Between Groups	1,437	3	,479	,526	,665
	Within Groups	201,434	221	,911		
	Total	202,872	224			
Social_Media	Between Groups	2,291	3	,764	,313	,816
	Within Groups	538,623	221	2,437		
	Total	540,914	224			
Web_Site	Between Groups	2,030	3	,677	,333	,802
	Within Groups	449,552	221	2,034		
	Total	451,582	224			



Σχολιασμός:

- **Web Site:** Φαίνεται πως δεν υπάρχει ένδειξη απόρριψης της υπόθεσης της ισότητας των μέσων σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$ ($p\text{-value} = 0,802 > 0,05$). Επομένως, οι απαντήσεις για την ενεργή παρουσία της εταιρείας στο site της δεν φαίνονται να επηρεάζονται από την ηλικία. (δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία των ερωτηθέντων).
- **Application Value:** Φαίνεται πως δεν υπάρχει ένδειξη απόρριψης της υπόθεσης της ισότητας των μέσων σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$ ($p\text{-value} = 0,665 > 0,05$). Επομένως η ηλικία δεν επηρεάζει την άποψη των ατόμων για την εφαρμογή όσων μαθαίνουν μέσα στην εταιρεία (δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία των ερωτηθέντων).
- **Development Value:** Φαίνεται πως δεν υπάρχει ένδειξη απόρριψης της υπόθεσης της ισότητας των μέσων σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$ ($p\text{-value} = 0,122 > 0,05$). Επομένως η ηλικία δεν επηρεάζει την άποψη των ατόμων σχετικά με τις προοπτικές ανάπτυξης μέσα στην εταιρεία (δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία των ερωτηθέντων).
- **Economic Value:** Φαίνεται πως δεν υπάρχει ένδειξη απόρριψης της υπόθεσης της ισότητας των μέσων σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$ ($p\text{-value} = 0,149 > 0,05$). Επομένως η ηλικία δεν επηρεάζει την άποψη των ατόμων σχετικά με τις οικονομικές απολαβές (δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία των ερωτηθέντων).
- **Social Value:** Φαίνεται πως δεν υπάρχει ένδειξη απόρριψης της υπόθεσης της ισότητας των μέσων σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$ ($p\text{-value} = 0,712 > 0,05$). Επομένως η ηλικία δεν επηρεάζει την άποψη των ατόμων σχετικά με τη σημασία καλών κοινωνικών σχέσεων μέσα στην εταιρεία (δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία των ερωτηθέντων).
- **Interest Value:** Φαίνεται πως δεν υπάρχει ένδειξη απόρριψης της υπόθεσης της ισότητας των μέσων σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$ ($p\text{-value} = 0,259 > 0,05$). Επομένως η ηλικία δεν επηρεάζει την άποψη των ατόμων σχετικά με τον εν λόγω παράγοντα (δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία των ερωτηθέντων).
- **Social Media:** Φαίνεται πως δεν υπάρχει ένδειξη απόρριψης της υπόθεσης της ισότητας των μέσων σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$ ($p\text{-value} = 0,816 > 0,05$). Επομένως η ηλικία δεν επηρεάζει την άποψη των ατόμων σχετικά με την ενεργή παρουσία του οργανισμού στα social media (δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία των ερωτηθέντων).



Πίνακας 14: Ανοva (Επίπεδο Εκπαίδευσης)

Παρακάτω εξετάζεται η Τρίτη υπόθεση: οι αντιλήψεις των υποψηφίων σχετικά με τους σημαντικότερους παράγοντες της οργανωσιακής ελκυστικότητας διαφέρουν ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης.

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Social_Value	Between Groups	2,881	4	,720	1,482	,208
	Within Groups	106,883	220	,486		
	Total	109,764	224			
Interest_Value	Between Groups	3,968	4	,992	1,275	,281
	Within Groups	171,178	220	,778		
	Total	175,146	224			
Economic_Value	Between Groups	1,968	4	,492	1,262	,286
	Within Groups	85,807	220	,390		
	Total	87,775	224			
Development_Value	Between Groups	3,787	4	,947	1,635	,167
	Within Groups	127,421	220	,579		
	Total	131,208	224			
Application_Value	Between Groups	1,759	4	,440	,481	,750
	Within Groups	201,113	220	,914		
	Total	202,872	224			
Social_Media	Between Groups	18,126	4	4,531	1,907	,110
	Within Groups	522,788	220	2,376		
	Total	540,914	224			
Web_Site	Between Groups	6,519	4	1,630	,806	,523
	Within Groups	445,063	220	2,023		
	Total	451,582	224			

Σχολιασμός:



- **Web Site:** Φαίνεται πως δεν υπάρχει ένδειξη απόρριψης της υπόθεσης της ισότητας των μέσων σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$ ($p\text{-value} = 0,523 > 0,05$). Επομένως, το επίπεδο εκπαίδευσης δεν επηρεάζει την άποψη των ατόμων για την ενεργή παρουσία της εταιρείας στην ιστοσελίδα της (δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων).
- **Application Value:** Φαίνεται πως δεν υπάρχει ένδειξη απόρριψης της υπόθεσης της ισότητας των μέσων σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$ ($p\text{-value} = 0,750 > 0,05$). Επομένως, το επίπεδο εκπαίδευσης δεν επηρεάζει την άποψη των ατόμων για την εφαρμογή όσων μαθαίνουν μέσα στην εταιρεία (δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων).
- **Development Value:** Φαίνεται πως δεν υπάρχει ένδειξη απόρριψης της υπόθεσης της ισότητας των μέσων σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$ ($p\text{-value} = 0,167 > 0,05$). Επομένως, το επίπεδο εκπαίδευσης δεν επηρεάζει την άποψη των ατόμων σχετικά με τις προοπτικές ανάπτυξης μέσα στην εταιρεία (δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων).
- **Economic Value:** Φαίνεται πως δεν υπάρχει ένδειξη απόρριψης της υπόθεσης της ισότητας των μέσων σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$ ($p\text{-value} = 0,286 > 0,05$). Επομένως, το επίπεδο εκπαίδευσης δεν επηρεάζει την άποψη των ατόμων σχετικά με τις οικονομικές απολαβές (δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων).
- **Social Value:** Φαίνεται πως δεν υπάρχει ένδειξη απόρριψης της υπόθεσης της ισότητας των μέσων σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$ ($p\text{-value} = 0,208 > 0,05$). Επομένως, το επίπεδο εκπαίδευσης δεν επηρεάζει την άποψη των ατόμων σχετικά με τη σημασία καλών κοινωνικών σχέσεων μέσα στην εταιρεία (δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων).
- **Interest Value:** Φαίνεται πως δεν υπάρχει ένδειξη απόρριψης της υπόθεσης της ισότητας των μέσων σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$ ($p\text{-value} = 0,281 > 0,05$). Επομένως, το επίπεδο εκπαίδευσης δεν επηρεάζει την άποψη των ατόμων σχετικά με τον εν λόγω παράγοντα (δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων).
- **Social Media:** Φαίνεται πως δεν υπάρχει ένδειξη απόρριψης της υπόθεσης της ισότητας των μέσων σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$ ($p\text{-value} = 0,110 > 0,05$). Επομένως, το επίπεδο εκπαίδευσης δεν επηρεάζει την άποψη των ατόμων σχετικά με την ενεργή παρουσία του οργανισμού στα social media (δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων).

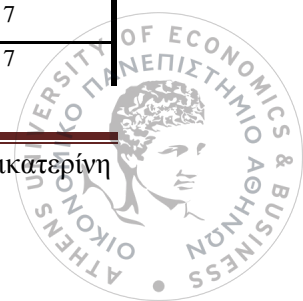


Πίνακας 15: Ανονα (Φοιτητική κατάσταση)

Παρακάτω εξετάζεται η τέταρτη υπόθεση: οι αντιλήψεις των υποψηφίων σχετικά με τους σημαντικότερους παράγοντες της οργανωσιακής ελκυστικότητας διαφέρουν ανάλογα με την τωρινή φοιτητική τους κατάσταση.

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Interest_Value	1	77	5,33	,933	,106	5,12	5,54	2	7
	2	46	5,52	,850	,125	5,26	5,77	3	7
	3	102	5,55	,857	,085	5,38	5,72	3	7
	Total	225	5,47	,884	,059	5,35	5,58	2	7
Social_Value	1	77	6,18	,732	,083	6,01	6,34	4	7
	2	46	6,35	,678	,100	6,15	6,55	4	7
	3	102	6,32	,683	,068	6,18	6,45	4	7
	Total	225	6,28	,700	,047	6,19	6,37	4	7
Economic_Value	1	77	5,99	,611	,070	5,85	6,13	5	7
	2	46	6,23	,679	,100	6,03	6,44	4	7
	3	102	6,16	,602	,060	6,04	6,28	4	7
	Total	225	6,12	,626	,042	6,04	6,20	4	7
Development_Value	1	77	5,92	,880	,100	5,72	6,12	3	7
	2	46	6,31	,594	,088	6,13	6,49	5	7
	3	102	6,13	,717	,071	5,99	6,27	3	7
	Total	225	6,10	,765	,051	6,00	6,20	3	7
Application_Value	1	77	5,14	1,101	,125	4,89	5,39	2	7
	2	46	5,32	,784	,116	5,09	5,55	3	7
	3	102	5,36	,895	,089	5,19	5,54	3	7
	Total	225	5,28	,952	,063	5,15	5,40	2	7
Social_Media	1	77	4,04	1,677	,191	3,66	4,42	1	7
	2	46	4,30	1,530	,226	3,85	4,76	1	7
	3	102	4,50	1,451	,144	4,22	4,78	1	7
	Total	225	4,30	1,554	,104	4,10	4,51	1	7
Web_Site	1	77	4,90	1,453	,166	4,57	5,23	1	7



2	46	4,71	1,508	,222	4,26	5,16	1	7
3	102	5,08	1,351	,134	4,81	5,34	1	7
Total	225	4,94	1,420	,095	4,76	5,13	1	7

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Interest_Value	Between Groups	2,284	2	1,142	1,466	,233
	Within Groups	172,862	222	,779		
	Total	175,146	224			
Social_Value	Between Groups	1,190	2	,595	1,217	,298
	Within Groups	108,574	222	,489		
	Total	109,764	224			
Economic_Value	Between Groups	2,032	2	1,016	2,631	,074
	Within Groups	85,743	222	,386		
	Total	87,775	224			
Development_Value	Between Groups	4,469	2	2,234	3,914	,021
	Within Groups	126,739	222	,571		
	Total	131,208	224			
Application_Value	Between Groups	2,227	2	1,113	1,232	,294
	Within Groups	200,645	222	,904		
	Total	202,872	224			
Social_Media	Between Groups	9,152	2	4,576	1,910	,150
	Within Groups	531,761	222	2,395		
	Total	540,914	224			



Web_Site	Between Groups	4,504	2	2,252	1,118	,329
	Within Groups	447,078	222	2,014		
	Total	451,582	224			

Σχολιασμός:

- **Web Site:** Φαίνεται πως δεν υπάρχει ένδειξη απόρριψης της υπόθεσης της ισότητας των μέσων σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$ ($p\text{-value} = 0,329 > 0,05$). Επομένως, οι σπουδές δεν επηρεάζουν την άποψη των ατόμων για την ενεργή παρουσία της εταιρείας στο site της (δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τις σπουδές των ατόμων).
- **Application Value:** Φαίνεται πως δεν υπάρχει ένδειξη απόρριψης της υπόθεσης της ισότητας των μέσων σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$ ($p\text{-value} = 0,294 > 0,05$). Επομένως, οι σπουδές δεν επηρεάζουν την άποψη των ατόμων για την εφαρμογή όσων μαθαίνουν μέσα στην εταιρεία (δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τις σπουδές των ατόμων).
- **Development Value:** Φαίνεται πως απορρίπτεται η υπόθεση της ισότητας των μέσων σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$ ($p\text{-value} = 0,021 < 0,05$). Επομένως, οι σπουδές επηρεάζουν την άποψη των ατόμων σχετικά με τις προοπτικές ανάπτυξης μέσα στην εταιρεία (υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τις σπουδές των ατόμων). Όσοι αυτή τη περίοδο είναι μεταπτυχιακοί φοιτητές δίνουν μεγαλύτερη σημασία στην ανάπτυξή τους (Mean 6,31), ενώ ακολουθούν όσοι δεν σπουδάζουν αυτή τη περίοδο (Mean 6,13) και έπειτα όσοι είναι προπτυχιακοί φοιτητές (Mean 5,92).
- **Economic Value:** Φαίνεται πως δεν υπάρχει ένδειξη απόρριψης της υπόθεσης της ισότητας των μέσων σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$ ($p\text{-value} = 0,074 > 0,05$). Επομένως, οι σπουδές δεν επηρεάζουν την άποψη των ατόμων σχετικά με τις οικονομικές απολαβές (δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τις σπουδές των ατόμων).
- **Social Value:** Φαίνεται πως δεν υπάρχει ένδειξη απόρριψης της υπόθεσης της ισότητας των μέσων σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$ ($p\text{-value} = 0,298 > 0,05$). Επομένως, οι σπουδές δεν επηρεάζουν την άποψη των ατόμων σχετικά με τη σημασία καλών κοινωνικών σχέσεων μέσα στην εταιρεία (δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τις σπουδές των ατόμων).
- **Interest Value:** Φαίνεται πως δεν υπάρχει ένδειξη απόρριψης της υπόθεσης της ισότητας των μέσων σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$ ($p\text{-value} = 0,233 > 0,05$). Επομένως, οι σπουδές δεν επηρεάζουν



την άποψη των ατόμων σχετικά με την καινοτομικότητα του οργανισμού (δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τις σπουδές των ατόμων).

- ο **Social Media:** Φαίνεται πως δεν υπάρχει ένδειξη απόρριψης της υπόθεσης της ισότητας των μέσων σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$ ($p\text{-value} = 0,150 > 0,05$). Επομένως, οι σπουδές δεν επηρεάζουν την άποψη των ατόμων σχετικά με την ενεργή παρουσία του οργανισμού στα social media (δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τις σπουδές των ατόμων).

Πίνακας 16: T-test (Εργασιακή κατάσταση)

Τέλος, εξετάζετε η πέμπτη υπόθεση: οι αντιλήψεις των υποψηφίων σχετικά με τους σημαντικότερους παράγοντες της οργανωσιακής ελκυστικότητας διαφέρουν ανάλογα με το αν εργάζονται ή όχι.

Group Statistics

	ΑΥΤΗ_ΤΗ_ΠΕΡΙΟΔΟ_ΕΡΓΑΖ ΕΣΤΕ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Interest_Value	1	173	5,49	,875	,067
	2	52	5,40	,918	,127
Social_Value	1	173	6,31	,693	,053
	2	52	6,17	,720	,100
Economic_Value	1	173	6,16	,598	,045
	2	52	5,97	,698	,097
Development_Value	1	173	6,12	,736	,056
	2	52	6,00	,857	,119
Application_Value	1	173	5,30	,905	,069
	2	52	5,22	1,100	,152
Social_Media	1	173	4,34	1,536	,117
	2	52	4,19	1,621	,225
Web_Site	1	173	4,97	1,436	,109
	2	52	4,86	1,374	,191



Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Interest_Value	Equal variances assumed	,186	,667	,671	223	,503	,094	,140	-,182	,370
	Equal variances not assumed			,654	80,879	,515	,094	,144	-,192	,380
Social_Value	Equal variances assumed	,065	,798	1,288	223	,199	,142	,111	-,075	,360
	Equal variances not assumed			1,261	81,407	,211	,142	,113	-,082	,367
Economic_Value	Equal variances assumed	,282	,596	1,918	223	,056	,189	,098	-,005	,383
	Equal variances not assumed			1,764	74,854	,082	,189	,107	-,024	,402
Development_Value	Equal variances assumed	,620	,432	1,000	223	,319	,121	,121	-,118	,360
	Equal variances not assumed			,921	75,003	,360	,121	,131	-,141	,383
Application_Value	Equal variances assumed	1,894	,170	,550	223	,583	,083	,151	-,214	,380
	Equal variances not assumed			,495	72,993	,622	,083	,167	-,251	,416



Social_Media	Equal variances assumed	,524	,470	,589	223	,557	,145	,246	-,340	,630
	Equal variances not assumed			,572	80,504	,569	,145	,253	-,359	,649
Web_Site	Equal variances assumed	,184	,669	,481	223	,631	,108	,225	-,335	,552
	Equal variances not assumed			,493	87,206	,623	,108	,220	-,328	,545

Σχολιασμός:

- **Web Site:** Αρχικά φαίνεται πως δεν υπάρχει ένδειξη απόρριψης της υπόθεσης της ισότητας των διακυμάνσεων καθώς από τον έλεγχο του Levene έχουμε $p\text{-value} = 0,669 > 0,05$. Επιπλέον, δεν υπάρχει ένδειξη απόρριψης της υπόθεσης της ισότητας των μέσων σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$ ($p\text{-value} = 0,631 > 0,05$). Επομένως, το αν εργάζονται ή όχι δεν επηρεάζει την άποψη των ατόμων για την ενεργή παρουσία της εταιρείας στο site της (δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά).
- **Application Value:** Αρχικά φαίνεται πως δεν υπάρχει ένδειξη απόρριψης της υπόθεσης της ισότητας των διακυμάνσεων καθώς από τον έλεγχο του Levene έχουμε $p\text{-value} = 0,170 > 0,05$. Επιπλέον, δεν υπάρχει ένδειξη απόρριψης της υπόθεσης της ισότητας των μέσων σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$ ($p\text{-value} = 0,583 > 0,05$). Επομένως, το αν εργάζονται ή όχι δεν επηρεάζει την άποψη των ατόμων για την εφαρμογή όσων μαθαίνουν μέσα στην εταιρεία (δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά).
- **Development Value:** Αρχικά φαίνεται πως δεν υπάρχει ένδειξη απόρριψης της υπόθεσης της ισότητας των διακυμάνσεων καθώς από τον έλεγχο του Levene έχουμε $p\text{-value} = 0,432 > 0,05$. Επιπλέον, δεν υπάρχει ένδειξη απόρριψης της υπόθεσης της ισότητας των μέσων σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$ ($p\text{-value} = 0,319 > 0,05$). Επομένως, το αν εργάζονται ή όχι δεν επηρεάζει την άποψη των ατόμων σχετικά με τις προοπτικές ανάπτυξης μέσα στην εταιρεία (δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά).
- **Economic Value:** Αρχικά φαίνεται πως δεν υπάρχει ένδειξη απόρριψης της υπόθεσης της ισότητας των διακυμάνσεων καθώς από τον έλεγχο του Levene έχουμε $p\text{-value} = 0,596 > 0,05$. Επιπλέον, δεν



υπάρχει ένδειξη απόρριψης της υπόθεσης της ισότητας των μέσων σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$ ($p\text{-value} = 0,056 > 0,05$). Επομένως, το αν εργάζονται ή όχι δεν επηρεάζει την άποψη των ατόμων σχετικά με τις οικονομικές απολαβές (δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά).

- **Social Value**: Αρχικά φαίνεται πως δεν υπάρχει ένδειξη απόρριψης της υπόθεσης της ισότητας των διακυμάνσεων καθώς από τον έλεγχο του Levene έχουμε $p\text{-value} = 0,798 > 0,05$. Επιπλέον, δεν υπάρχει ένδειξη απόρριψης της υπόθεσης της ισότητας των μέσων σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$ ($p\text{-value} = 0,199 > 0,05$). Επομένως, το αν εργάζονται ή όχι δεν επηρεάζει την άποψη των ατόμων σχετικά με τη σημασία καλών κοινωνικών σχέσεων μέσα στην εταιρεία (δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά).
- **Interest Value**: Αρχικά φαίνεται πως δεν υπάρχει ένδειξη απόρριψης της υπόθεσης της ισότητας των διακυμάνσεων καθώς από τον έλεγχο του Levene έχουμε $p\text{-value} = 0,667 > 0,05$. Επιπλέον, δεν υπάρχει ένδειξη απόρριψης της υπόθεσης της ισότητας των μέσων σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$ ($p\text{-value} = 0,503 > 0,05$). Επομένως, το αν εργάζονται ή όχι δεν επηρεάζει την άποψη των ατόμων σχετικά με τον εν λόγω παράγοντα (δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά).
- **Social Media**: Αρχικά φαίνεται πως δεν υπάρχει ένδειξη απόρριψης της υπόθεσης της ισότητας των διακυμάνσεων καθώς από τον έλεγχο του Levene έχουμε $p\text{-value} = 0,470 > 0,05$. Επιπλέον, δεν υπάρχει ένδειξη απόρριψης της υπόθεσης της ισότητας των μέσων σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$ ($p\text{-value} = 0,557 > 0,05$). Επομένως, το αν εργάζονται ή όχι δεν επηρεάζει την άποψη των ατόμων σχετικά με την ενεργή παρουσία του οργανισμού στα social media (δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά).

Τέλος, απ' όλα τα ανωτέρω μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι ερευνητικές υποθέσεις που επιβεβαιώθηκαν ήταν οι εξής:

- Οι αντιλήψεις των υποψηφίων σχετικά με τους σημαντικότερους παράγοντες της οργανωσιακής ελκυστικότητας διαφέρουν ανάλογα με το φύλο.
- Οι αντιλήψεις των υποψηφίων σχετικά με τους σημαντικότερους παράγοντες της οργανωσιακής ελκυστικότητας διαφέρουν ανάλογα με την τωρινή φοιτητική τους κατάσταση.

Ενώ δεν επιβεβαιώθηκαν οι παρακάτω:

- Οι αντιλήψεις των υποψηφίων σχετικά με τους σημαντικότερους παράγοντες της οργανωσιακής ελκυστικότητας διαφέρουν ανάλογα με την ηλικία.



- Οι αντιλήψεις των υποψηφίων σχετικά με τους σημαντικότερους παράγοντες της οργανωσιακής ελκυστικότητας διαφέρουν ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης.
- Οι αντιλήψεις των υποψηφίων σχετικά με τους σημαντικότερους παράγοντες της οργανωσιακής ελκυστικότητας διαφέρουν ανάλογα με το αν εργάζονται ή όχι.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει την ερμηνεία των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την έρευνα. Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται σύγκριση με άλλες έρευνες που έχουν διεξαχθεί και αναφέρονται τυχόν διαφωνίες με τη βιβλιογραφική επισκόπηση. Ακόμη, καταγράφονται τα κυριότερα συμπεράσματα για την επιστήμη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, αναφέρονται πρακτικές εφαρμογές που μπορούν να αξιοποιηθούν από τις επιχειρήσεις, παρουσιάζονται οι περιορισμοί της εργασίας και παρατίθενται προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

5.1 Ευρήματα-συζήτηση & Σύγκριση με άλλες έρευνες

Συνοψίζοντας τα ευρήματα που προέκυψαν από την παρούσα μελέτη, αρχικά πρέπει να τονιστεί το γεγονός ότι οι ερωτηθέντες έδωσαν μεγαλύτερη σημασία στον παράγοντα της κοινωνικής αξίας (social value). Επομένως, τους ενδιαφέρει περισσότερο να εργάζονται σε ένα περιβάλλον ευχάριστο, ευτυχισμένο, με καλές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων, με ατμόσφαιρα αλληλεγγύης και υποστήριξης, αλλά και ομαδικό κλίμα. Βέβαια, πολύ κοντά στις προτιμήσεις τους-καθώς έρχεται δεύτερος σε σειρά-είναι ο οικονομικός παράγοντας (economic value). Δηλαδή προσελκύονται από έναν εργοδότη που παρέχει έναν μισθό πάνω από τον βασικό, ασφάλεια εργασίας και καλές προοπτικές ανέλιξης. Τρίτο στη σειρά, αλλά πολύ κοντά στα δύο πρώτα είναι ο αναπτυξιακός παράγοντας (development value). Αυτό μας δείχνει ότι οι ερωτηθέντες δίνουν σημασία στο να τους κάνει η εταιρεία τους να αισθάνονται αυτοπεποίθηση που δουλεύουν σε αυτή, να έχουν την υποστήριξη της διοίκησης και να αποκτούν σημαντική εμπειρία για την καριέρα τους. Λιγότερη σημασία δίνουν στην ενεργή παρουσία των εταιρειών στα κοινωνικά δίκτυα (social media) και στην εταιρική ιστοσελίδα (web site). Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι για τις γυναίκες που ρωτήθηκαν είναι πιο σημαντικό ο εργοδότης να τους παρέχει την δυνατότητα να διδάξουν σε άλλους ό τι έχουν μάθει, να εφαρμόσουν στην πράξη όσα γνωρίζουν, αλλά και να είναι ένας οργανισμός ο οποίος είναι προσανατολισμένος τόσο στον πελάτη όσο και ανθρωπιστικός (application value). Ακόμη, οι γυναίκες δίνουν μεγαλύτερη σημασία απ' ό τι οι άνδρες στο να εργάζονται σε μια εταιρεία που έχει ένα ευχάριστο περιβάλλον και οι εργαζόμενοι να ενθαρρύνονται από την διοίκηση (social value), αλλά και δίνουν μεγαλύτερη σημασία στην ενεργή παρουσία των εταιρειών στα social media. Ακόμη, ένα σημαντικό εύρημα που αξίζει να αναφερθεί είναι ότι όσοι ερωτηθέντες είναι παράλληλα και μεταπτυχιακοί φοιτητές, τους ενδιαφέρει περισσότερο να αισθάνονται καλά όταν εργάζονται σε έναν οργανισμό και να αποκτούν σημαντική εμπειρία που θα τους ωφελήσει στη μελλοντική τους πορεία (development value).

Στόχος της έρευνας που διεξήχθη ήταν ακόμη να υπάρξει μια σύγκριση των ευρημάτων με αντίστοιχα αποτελέσματα από έρευνες που διεξήχθησαν σε άλλες χώρες, ώστε να ανευρεθούν και να σχολιαστούν



περαιτέρω σημαντικά συμπεράσματα. Παρακάτω θα αναφερθούν μια σειρά από έρευνες που πραγματοποιήθηκαν και αναζητούσαν τους σημαντικότερους παράγοντες κατά την επιλογή ενός εργοδότη στα πλαίσια διαφορετικών πολιτισμών.

Πρώτα απ, όλα, η έρευνα με την οποία θα κάνουμε την πρώτη σύγκριση είναι αυτή των Eger, Mičík και Řehoř (2018). Παρατηρούμε ότι τα ευρήματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας συνάδουν με τα ευρήματα της μελέτης των Eger et al. (2018), καθώς για τους τελειόφοιτους σπουδαστές Διοίκησης Επιχειρήσεων στη Τσεχία ήταν σημαντικός ο παράγοντας της κοινωνικής αξίας, δηλαδή του καλού εργασιακού περιβάλλοντος και δεύτερος πιο σημαντικός ο οικονομικός παράγοντας, δηλαδή η αμοιβή πάνω από τον βασικό μισθό (social & economic value).

Η επόμενη έρευνα που τίθεται σε σύγκριση, είναι αυτή των Berthon et al (2005), η οποία έγινε στα Πανεπιστήμια της Αυστραλίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι φοιτητές στην Αυστραλία δίνουν μεγάλη σημασία τόσο στον οικονομικό παράγοντα, μισθολογικά και ως συνολικό πακέτο παροχών, όσο και στις σχέσεις με τους συναδέλφους τους και το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον (κοινωνικός παράγοντας). Επομένως, μπορούμε να διαπιστώσουμε ταύτιση στα ευρήματα των δύο ερευνών, καθώς και στη παρούσα εργασία ο κοινωνικός και ο οικονομικός παράγοντας ήταν αυτοί με τη μεγαλύτερη σημασία για τους ερωτηθέντες.

Αξίζει να αναφερθεί ακόμη, η έρευνα των Alniacik et al.,(2014). Η έρευνα διεξήχθη με δείγμα 300 σπουδαστές Πανεπιστημίων της Τουρκίας και της Λετονίας (150 από κάθε χώρα). Τα ευρήματα έδειξαν ότι οι συμμετέχοντες έδωσαν μεγαλύτερη σημασία στο να δείχνει η διοίκηση την αναγνώριση που αξίζει στον εκάστοτε εργαζόμενο (development value), στο να αμείβονται πάνω από τον βασικό μισθό (economic value) και στις καλές σχέσεις με τους συναδέλφους (social value). Παρατηρούμε ότι τα ευρήματα συνάδουν με τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας. Μολονότι της διαφορετικής κουλτούρας των συγκεκριμένων λαών (Ελλάδα, Τουρκία, Λετονία), οι συμμετέχοντες δίνουν μεγάλη σημασία στους τρεις αυτούς παράγοντες.

Από την άλλη μεριά, τα ευρήματα της παρούσας εργασίας έρχονται σε αντίθεση με την έρευνα των Sivertzen, Nilsen & Olafsen (2013). Στην έρευνα των εν λόγω επιστημόνων, διαπιστώθηκε ότι για τους Νορβηγούς σπουδαστές ήταν πολύ σημαντικός ο παράγοντας της ενεργού παρουσίας των εταιρειών στα κοινωνικά δίκτυα (social media) και δεν βρέθηκε σημαντικός ο οικονομικός παράγοντας (economic value). Αυτά τα στοιχεία έρχονται σε αντίθεση με τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας που η χρήση των social media ήταν από τους λιγότερο σημαντικούς παράγοντες για τους ανθρώπους που αναζητούν εργασία στην Ελλάδα κατά την επιλογή ενός εργοδότη, ενώ δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στον οικονομικό παράγοντα. Ακόμη, αξίζει να αναφερθεί η μελέτη της Santiago (2019) η οποία διεξήγαγε μια έρευνα στην



Πορτογαλία με 281 ερωτηθέντες (από τους οποίους σχεδόν το 60% ανήκει στην γενιά των Millennial). Τα ευρήματα έδειξαν ότι για τους Πορτογάλους νέους, ο μισθός, το πακέτο αποζημιώσεων, η εργασιακή ασφάλεια και οι δυνατότητες ανέλιξης δεν είναι οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την πρόθεσή τους να υποβάλουν αίτηση για μία δουλειά. Αυτές οι αντιθέσεις, μπορούν να εξηγηθούν στα πλαίσια της διαφορετικής κουλτούρας των ανωτέρω λαών, αλλά και τις συνέπειες της οικονομικής κρίσης που μαστίζει τα τελευταία χρόνια την Ελλάδα, με αποτέλεσμα ο οικονομικός παράγοντας να θεωρείται πολύ σημαντικός για όσους αναζητούν εργασία. Επίσης, όσον αφορά την έρευνα της Santiago (2019), η διαφορά μπορεί να έγκειται και στον μεγάλο αριθμό των ερωτηθέντων που ανήκαν στην γενιά των Millennial, καθώς η παρούσα εργασία αποτελούσε κράμα διαφορετικών ηλικιακών ομάδων και γενεών.

Επιπλέον, οι μελετητές Reis και Braga διεξήγαγαν μια έρευνα ώστε να βρουν τα χαρακτηριστικά που θεωρούν ελκυστικά οι γενιές Baby Boomers, Generation X και Generation Y. Τα ευρήματα της εν λόγω έρευνας έδειξαν ότι για τη γενιά Y είναι πολύ σημαντικό το application value, δηλαδή δείχνουν ενδιαφέρον στο να μπορούν να διδάξουν σε άλλους όσα έχουν μάθει και να τα εφαρμόσουν στην πράξη, για τη γενιά των Baby Boomers το interest value, δηλαδή επιθυμούν να εργάζονται σε έναν καινοτόμο οργανισμό που χαρακτηρίζεται από δημιουργικότητα και καινοτομία και τέλος για τη γενιά X είναι σημαντικό το development value, δηλαδή να αποκτούν εμπειρία και να αισθάνονται περήφανοι για την εταιρεία τους. Όπως γίνεται αντιληπτό, τα αποτελέσματα της έρευνας που αφορούν τη γενιά X συνάδουν με τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, ενώ με των υπολοίπων γενεών όχι. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί με δύο λόγους. Πρώτον, η παρούσα εργασία δεν έχει πραγματοποιήσει την έρευνα κάνοντας αντίστοιχη διάκριση μεταξύ αυτών των τριών γενεών, και δεύτερον οι διαφορές μπορούν να αποδοθούν στη διαφορετική κουλτούρα της Ελλάδας και της Νοτιοανατολικής Βραζιλίας, όπου διεξήχθη η έρευνα των Reis και Braga (2016). Επομένως, για τους δύο ανωτέρω λόγους είναι λογικό να μην υπάρχουν παρόμοια ευρήματα μεταξύ των ερευνών.

Τέλος, μια ακόμη σύγκριση που μπορεί να γίνει είναι με την έρευνα που διεξήγαγαν οι Arachchige και Robertson (2011). Η εν λόγω έρευνα είχε ως στόχο τον εντοπισμό των ελκυστικών χαρακτηριστικών ενός εργοδότη που είναι πιο σημαντικά για την προσέλκυση των μεταπτυχιακών φοιτητών στη Σρι Λάνκα. Τα ευρήματα της έρευνας ήταν αρκετά διαφωτιστικά και έδειξαν ότι οι τελειόφοιτοι φοιτητές στη Σρι Λάνκα δίνουν μεγαλύτερη σημασία στον αναπτυξιακό παράγοντα (development value), δηλαδή στην απόκτηση εμπειριών χρήσιμων για την ανάπτυξη της καριέρας τους, πράγμα το οποίο σχετίζεται με τα ευρήματα της παρούσας εργασίας, ενώ από την άλλη μεριά δίνουν μικρότερη σημασία στον κοινωνικό παράγοντα (social value), δηλαδή στην ύπαρξη ενός ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος, πράγμα το οποίο έρχεται σε πλήρη αντίθεση με τα ευρήματα της έρευνάς μας, όπου οι ερωτηθέντες θεωρούν τον κοινωνικό παράγοντα ως τον πιο σημαντικό. Η αντίθεση αυτή μπορεί να αποδοθεί στις διαφορετικές κουλτούρες και



αντιλήψεις των δύο χωρών (Ελλάδα και Σρι Λάνκα), αλλά και γενικότερα στις πολιτισμικές διαφορές που έχουν οι δύο λαοί.

5.2 Πρακτική εφαρμογή

Η ανάπτυξη ενός καλού employer brand απαιτεί από τα διευθυντικά στελέχη και τους επαγγελματίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού να γνωρίζουν ποιοι παράγοντες είναι σημαντικοί για την προσέλκυση υποψηφίων στην εταιρεία τους. Είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς να κατανοούν αυτά τα στοιχεία του employer branding που παίζουν σημαντικό ρόλο για τους υποψήφιους εργαζόμενους, ώστε να μπορούν να προσελκύσουν και να διατηρήσουν ταλαντούχους υπαλλήλους. Για να χτίσει μια επιχείρηση μια θετική φήμη, η οποία θα ενισχύσει τις προθέσεις για την υποβολή αιτήσεων των δυνητικών εργαζομένων σε αυτή, πρέπει να λάβει υπόψη της τους παράγοντες που θεωρούνται πιο σημαντικοί κατά την αναζήτηση εργασίας. Οι επιχειρήσεις που έχουν ως στόχο την απόκτηση ταλαντούχων εργαζομένων θα πρέπει να οικοδομήσουν μια στρατηγική προσέλκυσης που βασίζεται σε αυτά τα αποτελέσματα. Με την εξέταση των διαστάσεων του employer branding οι εταιρείες μπορούν να αναπτύξουν τις στρατηγικές μάρκετινγκ και Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού τους σύμφωνα με τις ανάγκες και τους στόχους που έχουν οι εν δυνάμει εργαζόμενοι. Είναι σημαντικό, οι επιχειρήσεις να μην εστιάσουν την στρατηγική τους σε έναν μόνο παράγοντα, αλλά σε όσους έχουν υψηλή σημασία για τους υποψηφίους. Είναι επίσης βασικό, οι οργανισμοί να είναι προσεκτικοί ώστε να μην είναι οι τελευταίοι που θα προσαρμοστούν στις νέες επιχειρηματικές ανάγκες και να δημιουργήσουν εγκαίρως της στρατηγική που θα του ωφελήσει και θα του ξεχωρίσει από τον ανταγωνισμό.

Πιο συγκεκριμένα, η εν λόγω έρευνα καταδεικνύει τη σημασία που έχει για τους ερωτηθέντες η κοινωνική αξία σε μια επιχείρηση. Επομένως, οι επιχειρήσεις, για να προσελκύσουν τους κατάλληλους υποψηφίους, θα πρέπει να δίνουν μεγάλη σημασία και προτεραιότητα στη δημιουργία καλού κλίματος στην εταιρεία και στην ανάπτυξη ομαδικής ατμόσφαιρας και ενός ευχάριστου περιβάλλοντος. Ακόμη, σπουδαίο ρόλο παίζει να υπάρχει η στήριξη της διοίκησης και η συχνή επικοινωνία με τους εργαζομένους. Έπειτα, αφού οι εταιρείες δώσουν σημασία στην ανάπτυξη της κοινωνικής αξίας, είναι πολύ σημαντικό να προβάλλουν στους υποψήφιους εργαζομένους αυτά τα στοιχεία που το αποδεικνύουν. Πρώτα απ' όλα, είναι σημαντικό, οι εταιρείες να δίνουν εξ αρχής μια ρεαλιστική εικόνα της θέσης εργασίας, ώστε να είναι ειλικρινής απέναντι στους υποψηφίους και να ανακοινώνει τις αξίες της μέσω μιας σελίδας σταδιοδρομίας, ώστε με αυτόν τον τρόπο να αυξήσουν θετικά την εικόνα που έχουν ως εργοδότη στους μελλοντικούς εργαζομένους. Μέσω της κατάλληλης χρήσης των social media και μέσα από την ανάρτηση εμπειριών των ήδη εργαζομένων, μπορούν οι επιχειρήσεις να προβάλλουν το κλίμα που υπάρχει, την ευχάριστη ατμόσφαιρα, την ομαδικότητα μεταξύ των εργαζομένων, αλλά και τη στήριξη από τη διοίκηση. Ακόμη, σημαντικό είναι το γεγονός, οι εταιρείες να λάβουν υπόψη τους τη σημασία των



οικονομικών απολαβών, οι οποίες παίζουν και αυτές σπουδαίο ρόλο στην επιλογή εργοδότη κατά την αναζήτηση εργασίας. Στις οικονομικές απολαβές ανήκει τόσο η αμοιβή πάνω από τον βασικό μισθό, όσο η εργασιακή ασφάλεια και οι δυνατότητες ανέλιξης μέσα στην εταιρεία. Τέλος, οι εταιρείες πρέπει να προσδώσουν αξία στον παράγοντα της ανάπτυξης, ο οποίος ήταν τρίτος σε σειρά πιο σημαντικός παράγοντας για τους ερωτηθέντες. Πρέπει να δίνονται στους εργαζόμενους ευκαιρίες για να αναπτύξουν την καριέρα τους αλλά και τις γνώσεις τους μέσα από την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού και να έχουν την ευκαιρία απόκτησης εμπειρίας σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης. Είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι η εταιρεία ενδιαφέρεται γι' αυτούς, με αποτέλεσμα να αισθάνονται περήφανοι που εργάζονται εκεί, να αυξάνεται η οργανωσιακή τους δέσμευση και να μειώνεται ο βαθμός του turnover.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα ανωτέρω, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να πάρουν τις σωστές αποφάσεις και να σχεδιάσουν μια ολοκληρωμένη στρατηγική employer branding, ώστε να πετύχουν την προσέλκυση των κατάλληλων γι' αυτούς υποψηφίων. Η παρούσα εργασία, θα μπορούσε να καθοδηγήσει την διοίκηση ενός οργανισμού και ειδικότερα το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια πιο αποτελεσματική προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων. Γεγονός το οποίο μπορεί να συμβάλλει καθοριστικά στην ανάπτυξη της συνολικής επιχειρηματικής δραστηριότητας.

5.3 Περιορισμοί έρευνας

Κατά την πραγματοποίηση της παρούσας έρευνας και γενικώς καθ' όλη τη διάρκειά της, υπήρξαν μερικοί περιορισμοί που είναι σκόπιμο να αναφερθούν. Πρώτα απ' όλα, η έρευνα έλαβε μέρος σε ένα συγκεκριμένο γεωγραφικό τμήμα της Ελλάδας, δηλαδή στην Αθήνα, δεν ήταν τυχαία δειγματοληψία απ' όλα τα γεωγραφικά διαμερίσματα, επομένως δεν υπήρχε διασπορά στο δείγμα. Επιπροσθέτως, η μελέτη βασίζεται στην ανάλυση ενός μικρού μεγέθους δείγματος για ποσοτική μελέτη, το οποίο ήταν δείγμα ευκολίας, με σκοπό να συλλεχθούν οι απαντήσεις πιο γρήγορα με μεγαλύτερη ευκολία, προς διευκόλυνση της παρούσας εργασίας. Επιπλέον, η παρούσα έρευνα δεν εξετάζει τους σημαντικότερους παράγοντες διαχρονικά και σε βάθος χρόνου ούτως ώστε να φανούν οι μεταβολές που ενδεχομένως να υπάρχουν στην ελληνική κοινωνία. Τέλος, καθώς το δείγμα αποτελείται από διαφορετικές ηλικιακές ομάδες χωρίς περιορισμό, το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος ανήκει στην ηλικία των 18-25 ετών, γεγονός που δυσχεραίνει την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος για όλες τις ηλικιακές ομάδες. Επομένως, όσον αφορά τους περιορισμούς αυτής της μελέτης, διαπιστώνουμε απ' όλα τα ανωτέρω ότι η γενίκευση των ευρημάτων μπορεί να αμφισβητηθεί.

5.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Το Employer Branding και η ελκυστικότητα του εργοδότη είναι πολύ σημαντικά ζητήματα που απασχολούν τις επιχειρήσεις και κατ' επέκταση τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.



Επομένως, οι έρευνες που εφάπτονται στα εν λόγω πεδία είναι πολύ σημαντικές και συμβάλουν στην διαμόρφωση των στρατηγικών των επιχειρήσεων. Τα ευρήματά μας δείχνουν διάφορες πιθανές κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα. Ακολουθώντας την προτροπή των Berthon et al (2005) για περαιτέρω διερεύνηση της ελκυστικότητας του εργοδότη σε διαφορετικές κουλτούρες, η πρόταση για μελλοντική έρευνα περιλαμβάνει την διερεύνηση των σημαντικότερων παραγόντων υπό την οπτική διαφορετικών λαών ώστε να γίνει σύγκριση των διαφόρων ερευνών σε βάθος. Επομένως, προτείνεται η διεξαγωγή ερευνών επικεντρωμένες στην ελκυστικότητα των εργοδοτών σε άλλες χώρες, πολιτισμούς και διαφορετικές κοινωνικοοικονομικές συνθήκες. Επίσης, περαιτέρω μελλοντική έρευνα με αντιπροσωπευτικό δείγμα, θα εξηγήσει σε μεγαλύτερο και πιο αντικειμενικό βαθμό τους σημαντικότερους παράγοντες για όσους αναζητούν εργασία στην Ελλάδα. Ακόμη, η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εστιάσει σε συγκεκριμένες βιομηχανίες και επιμέρους κλάδους ούτως ώστε να φανούν οι επιθυμητοί παράγοντες ως προς στοχευόμενες επιχειρήσεις. Επιπροσθέτως, θα είχε ενδιαφέρον να αναπτυχθεί περαιτέρω η κλίμακα της ελκυστικότητας του εργοδότη και να προστεθούν και άλλοι παράγοντες που θα μπορούσαν να εξεταστούν. Τέλος, περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε να διακρίνει τις ηλικιακές ομάδες σύμφωνα με όσους ανήκουν στις γενιές Y , X και Baby Boomers ώστε να εξεταστούν οι παράγοντες που είναι πιο σημαντικοί γι' αυτές τις γενιές, στα πλαίσια του ελλαδικού χώρου.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Aaker, D.A. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press.

Aaker, L. J. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347-356.

Abt, C. C. (1970). *Serious games*. New York, NY: Viking Press.

Alniacik, E., Alniacik, Ü., Erat, S., & Akcin, K. (2014). Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 336-334.

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

Arachchige, J.H. and Robertson A. (2011): “Business Student Perceptions of a Preferred Employer: A Study Identifying Determinants of Employer Branding”, *The IUP Journal of Brand Management*, Vol. VIII, No. 3, 25-46.

Backhaus, K. and Tikoo, S. (2004), “Conceptualizing and researching employer branding”, *Career Development International*, Vol. 9, pp. 501-17.

Backhaus, K. B. (2004). An exploration of corporate recruitment descriptions on Monster.com. *Journal of Business Communication*, 41(2), 115-136.

Beasley, M., Branson, B., Pagach, D., Scott, P., Christensen, B., DeLoach, J., & Donahue, K. (2016). Executive perspectives on top risks for 2017. North Carolina State University’s ERM Initiative and Protiviti.

Belk, Russell W. (1988) "Possessions and the Extended Self," *Journal of Consumer Research*, 2 (September), 139-145

Berthon, P., Ewing, M. and Hah, L.L. (2005), “Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding”, *International Journal of Advertising*, Vol. 24 No. 2, pp. 151-172.

Bhattacharya, C., & Sen, S. (2003). Consumer-company identification: A framework for understanding consumers’ relationships with companies. *Journal of Marketing*, 67(2), 76–88.



- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57–72
- Borstorff, P.C., Marker, M.B. and Bennett, D.S. (2005), “Online recruitment: attitudes and behaviors of job seekers”, *Journal of Strategic E-Commerce*, Vol. 5 No. 2, pp. 1-24.
- Boyd, D.M. and Ellison, N.B. (2008), “Social network sites: definition, history and scholarship”, *Journal of Computer Mediated Education*, Vol. 13 No. 1, pp. 210-230.
- Brandão C Morais,C Dias,S Mário ,R (2017), Using Online Recruitment: Implicit Theories and Candidates’ Profile Recent Advances in Information Systems and Technologies, pp.293-301
- Brezoiui G., 2014 How Social Media Recruitment Influences Organizational Social Responsibility, *Seria Management*
- Broughton, A., Foley, B., Ledermaier, S., & Cox, A. (2013). Research paper: The use of social media in the recruitment process, Institute for Employment Studies, ACAS, Brighton, UK.
- Cable, D.M. and Turban, D.B. (2003), “The value of organizational reputation in the recruitment context: a brand-equity perspective”, *Journal of Applied Psychology*,
- Cairncross, F. (2003). *The Company of the Future: Meeting the Management Challenges of the Communications Revolution*. London: Profile Books
- Campbell, B. A.: 2008, ‘Choose Your Online Friends Wisely’, <http://www.law.com/jsp/legaltechnology/pubArticleLT.jsp?id=1202426779555>. Accessed 11 Aug 2009.
- Cappelli, P. (2001), “Making the most of on-line recruiting”, *Harvard Business Review*, March.
- Cardador, M. T., Northcraft, G. B., & Whicker, J. (2017). A theory of work gamification: Something old, something new, something borrowed, something cool? *Human Resource Management Review*, 27(2), 353–365.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield- Jones, H., Hankin, S.M. & Michaels E. G. (1998) The war for talent, *The McKinsey Quarterly*, Vol 1, No 3, pp.44-58



Chapman D, Uggerley K, Carroll S, Piasentin K and Jones D (2005), “Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 5, pp. 928-944.

Chhabra, L. N., & Sharma, S. (2014). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organisational Analysis*, 22(1), 48-60.

Clair, A. (2016). Employer branding: The role of social media in attracting and retaining talent “A study of Indian IT companies.” *Business Dimensions*, 3(8), 93–101

Clark L A and Roberts S J (2010), “Employer’s Use of Social Networking Sites: A Socially Irresponsible Practice”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 95, No. 4, pp. 507-525.

Clark L. & Roberts S., (2010), Employer’s Use of Social Networking Sites: A Socially Irresponsible Practice, *Journal of Business Ethics*, 95:507–525.

Coleman, D., & Irving, P. (1997). The influence of source credibility attributions on expectancy theory predictions of organizational choice. *Canadian Journal of Business Science*, 29, 122–131.

Collins, C.J. and Stevens, C.K. (2002), “The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, pp. 1121-33.

Cone (2008), “Business in Social Media Study: Fact Sheet”, Opinion Research Corporation. Retrieved on February 25, 2015

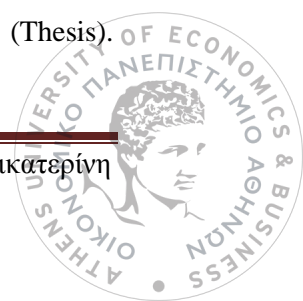
Conference Board. 2001. Engaging employees through your brand. New York: The Conference Board.

Copeland, J. 2000. ‘Attracting and keeping the best people’, [online] URL: <http://www.accounting.pronet.com/x27635.xml>

Davies, G., & Chun, R. (2010). The leader’s role in managing reputation. In *Reputational capital: Building and maintaining trust in the 21st century*. Berlin: Springer.

Davison, H.K., Maraist, C. and Bing, M.N. (2011), “Friendor Foe? The promise and pitfalls of using social networkingsites for HR decisions”, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 26 No. 2, pp. 153-159.

Decker, J.(2007). Online Self- Reporting Information: Facebook a Hiring Tool for Business. (Thesis). Iowa State University, 2006. Ann Arbor: Proquest Information and Learning company, 2007.



Delcampo, R. G. (2007). Understanding the psychological contract: A direction for the future. *Management Research News*, 30(6), 432–440.

Deloitte (2018), The Deloitte Millennial Survey 2018, Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: Defining “gamification”. *Proceedings of the 15th international academic MindTrek conference: Envisioning future media environments* (pp. 9–15).

Dineen B.R., Williamson I.O (2012), “Screening-oriented recruitment messages: antecedents and relationships with applicant pool quality” *Human Resource Management*, Vol. 51, No. 3. Pp. 343– 360

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812–820.

Eisenberg B, Kilduff C, Burleigh S, Wilson K (2001) The role of the value proposition and employment branding in retaining top talent. *Society for Human Resource Management*, Alexandria

Eisner, S. P. (2005). Managing generation Y. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 70(4), 4-15.

Employer Branding Today (2011), “Talent Management from an Employer Branding Perspective”.

Fernandez-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M., & Blasco, F. (2016). Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(1), 40-54.

Ferri-Reed, J. (2014), “Millennializing the workplace”, *The Journal for Quality and Participation*, Vol. 37 No. 1, pp. 13-14.

Frey, R.-V., Bayón, T., & Totzek, D. (2013). How customer satisfaction affects employee satisfaction and retention in a professional services context. *Journal of Service Research*, 16(4), 503–517.

Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

Foster B and Breen K (2014), “Key Social Networking Strategies for Talent Management”, *Scottmadden Management Consultants*

Foster, C., Punjaisiri, K. and Cheng, R. (2010), “Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding”, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 19, No. 6, pp. 401-409.

Furu, N. (2011), “The best heads are online”, *Personal og ledelse*, Vol. 4, pp. 32-35.



Gatewood, R. D., Gowan, M. A., & Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate image, recruitment image and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal*, 36(2), 414- 427.

Gatewood, R.D., Feild, H.S. and Barrick, M. (2011), *Human Resource Selection*, South Western Cengage Learning, Independence, KY.

Glassdoor About Us. Ανακτήθηκε 8 Αυγούστου 2019 από <https://www.glassdoor.com/about-us/>

Glazer S, Daniel SK, Short KM (2004) A study of the relationship between organizational commitment and human values in four countries. *Hum Relat* 57:323–345

Gursoy D, Chi CG-Q, Karadag E (2013) Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contract employees. *Int J Hosp Manag* 32:40–48

Hager M., (2019), Considering the influence of job characteristics on organizational commitment in employer branding, *New Challenges of Economics & Business Development*, p. 223-234

Herman, R. E. & Gioia, J. L. 2000. *How to become an employer of choice*. Winchester Virginia: Oakhill Press.

Highhouse S., Brooks, M.E., & Gregarus, G. (2009). An organizational impression management perspective on the formation of corporate reputations. *Journal of Management*, 35,pp.1481-1493

Highhouse, S., Zickar, M. J., Thorsteinson, T. J., Stierwalt, S. L., & Slaughter, J. E. 1999. Assessing company employment image: An example in the fast food industry. *Personnel Psychology*, 52: 151-172.

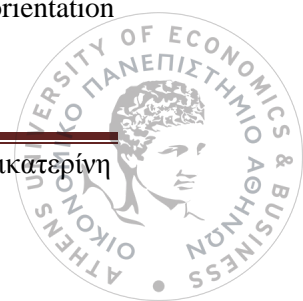
Hooley T, (2017),"Developing your career: harnessing the power of the internet for “digital career management” ", *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Vol. 31 Iss 1 pp. 9 – 11

Hu, C., Su, H., Chen ,C.B (2009), “ The effect of person-organisation fit feedback via recruitment websites on applicant attraction” *Computers in Human Behaviour*, issue 23 pp 2509-2523

Inuwa, M. (2015). The impact of job satisfaction, job attitude and equity on employee performance. *The International Journal of Business and Management*, 3(5), 288-293.

Jobvite. (2015). The 2015 Jobvite Recruiter Nation Survey. Retrieved July 5, 2016.

Jung, H. S. & Yoon, H. H. (2013). The effects of organizational service orientation on person-orientation fit and turnover intent. *The Service Industries Journal*, 33, 7-29.



- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
- Kaur1, P., Sharma, S. J., Kaur and S. Sharma, Using Social Media for Employer Branding and Talent Management: An Experiential Study, *Journal of Brand Management*, Vol. XII, No. 2, 2015
- Keller, K.L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1),1-22
- Kent, M.L. (2010) Directions in Social Media for Professionals and Scholars. In: *Handbook of Public Relations*, 2nd edn. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 643–656.
- Khan T.N (2017), “Evaluating Saudi corporate companies’ online recruitment.” *Journal of Business Theory and Practice*, Vlo 5, No 1
- Kietzmann J H, Hermkens K, McCarthy I P and Silvestre B S (2011), “Social Media? Get Serious! Understanding the Functional Building Blocks of Social Media”, *Business Horizons*, Vol. 54, No. 3, pp. 241-251
- Kissel, P., & Büttgen, M. (2015). Using social media to communicate employer brand identity: The impact on corporate image and employer attractiveness. *Journal of Brand Management*.
- Kleine, Robert E., Susan Schultz Kleine, and Jerome B. Kernan (1993), "Mundane Consumption and the Self: A Social-Identity Perspective," *Journal of Consumer Psychology*, 2 (3), 209
- Konig C (2008), “Employer Branding: Management Crunch”, *Brand Strategy*, December, p. 46.
- Kumar, M., Kumar, A. (2016) Awareness of Employer Branding Through Social Media among Management, Students, *Journal of Management Sciences*, Vol. 6
- Küppera, Kleinb, Völcknera,(2018) «Gamifying employer branding: An integrating framework and research propositions for a new HRM approach in the digitized economy», *Human Resource Management Review*
- Lang, J., Kern, M. & Zapf, D. 2016 Retaining high achievers in times of demographic change. The effects of proactivity, career satisfaction and job embeddedness on voluntary turnover. *Psychology*, 7, 1545-1561
- Laumer, S., Eckhardt, A., & Weitzel, T. (2012). Online gaming to find a new job – Examining job seekers' intention to use serious games as a self-assessment tool. *Zeitschrift Für Personalforschung (German Journal of Research in Human Resource Management)*, 26(3), 218–240.



Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian army. The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants and military employees. *Human Resource Management*, 46(1), 51-69.

Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75-102.

LinkedIn Press Center (n.d.), About LinkedIn. Αναρτήθηκε 8 Αυγούστου 2019 από <https://about.linkedin.com/>

Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, 24, 64-66

Lowe, D., Levitt, K. J., & Wilson, T. (2008). Solutions for retaining generation Y employees in the workplace. *Business Renaissance Quarterly*, 3(3), 43-58.

Lusch RF, Vargo SL, O'Brien M (2007) Competing through service: insights from service-dominant logic. *J Retail* 83:5–18

Madera J M (2012), "Using Social Networking Websites as a Selection Tool: The Role of Selection Process Fairness and Job Pursuit Intentions", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, No. 4, pp. 1276-1282.

Maier, T., Tavanti, M., Bombard, P., Gentile, M. and Bradford, B. (2015), "Millennial generation perceptions of value-centered leadership principles", *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, Vol. 14 No. 4, pp. 382-397.

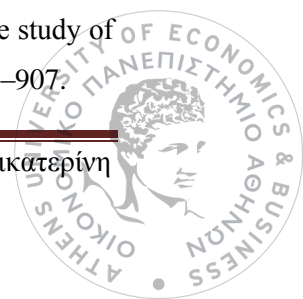
Malhotra, Naresh K. (1981), "A Scale to Measure Self-Concepts, Person Concepts and Product Concepts," *Journal of Marketing Research*, 23 (November), 456-64.

Mamun, C.A. & Hasan, M. N. (2017) Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: a conceptual view. *Problems and Perspectives in Management*, 15, 62-71

Martin G and Beaumont P B (2003), *Branding and People Management: What's in a Name?*, CIPD Publishing, London.

Martin, G., Beaumont, P.B., Doig, R.M. and Pate, J.M. (2005), "Branding: a new performance discourse for HR?", *European Management Journal*, Vol. 23, pp. 76-88.

Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to "live the brand": A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9/ 10), 893–907.



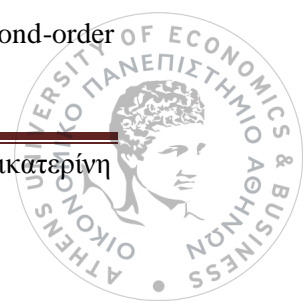
- Mayfield, A. (2008). What is Social Media?, iCrossing.
- Mičík, M., & Mičudová, K. (2018). Employer Brand Building: Using Social Media and Career Websites to Attract Generation Y. *Economics and Sociology*, 11(3), 171-189.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001) *The War for Talent*. Boston: Harvard Business School Press
- Millward LJ, Brewerton PM (1999) Contractors and their psychological contracts. *Br J Manag* 10:253–274
- Mone, E. M. & London, M. (2014) *Employee engagement through effective performance management: A practical guide for managers*. New York, NY: Routledge
- Moroko, L. & Uncles, M.D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175
- O’Neill, S., Larson, S., Hewitt, A., & Sauer, J. (2001). RJP overview. Retrieved August 28, 2010
- Ofori, D., & Aryeetey, M. (2011). Recruitment and selection practices in small and medium enterprises: Perspectives from Ghana. *International Journal of Business Administration*, 2(3), 45-60.
- Park, Bemadette (1986), "A Method for Studying the Development of Impressions of Real People," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 907-17
- Parry, E., Wilson, H (2009), "Factors influencing the adoption of online recruitment", *Personnel Review*, Vol. 38 Issue: 6, pp.655-673,
- Peters, T. (1999), *The Brand You 50: Fifty Ways to Transform Yourself from an Employee into a Brand that Shouts Distinction*, Knopf Publishers, New York, NY
- Pezet, E., Poujol, F.J., & Pignault, A. (2013). Le management de la marque employeur. In *Management transversal de la marque : Une exploration au coeur des marques*, pp. 89–94
- Pfieffelmann, B., Wagner, S. H., & Libkuman, T. (2010). Recruiting on corporate web sites: Perceptions of fit and attraction. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 40-47.
- Ployhart, R.E. (2006). Staffing in the 26th century: new challenges and strategic opportunities. *Journal of Management*, 32, pp. 868-898



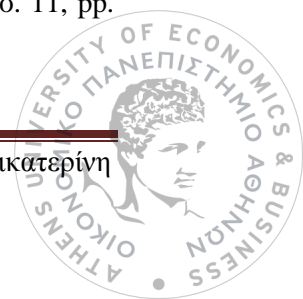
- Plummer, Joseph T. (1985), "Brand Personality: A Strategic Concept For Multinational Advertising," in Marketing Educators' Conference. New York: Young & Rubicam, 1-31
- Qenani-Petrela, E., Schlosser, J., & Pompa, R. (2007). Satisfied employees are worth their weight in gold: What motivates generation Y? *Journal of Food Distribution Research*, 38(1), 113-118.
- Rai S., (2012), Engaging young employees (Gen Y) in a social media dominated world – Review and Retrospection, *Soumi International Conference on Emerging Economies*, 257 – 266.
- Rampl, L. V. 2014. How to become an employer of choice: transforming employer brand associations into employer first-choice brands, *Journal of Marketing Management* 30 (13–14): 1486–1504.
- Reis, G. G., & Braga, M. B. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração*, 51(1), 103-116.
- Reynolds D.H, W. (2009). *Online Recruiting and Selection: Innovations in Talent Acquisition*. Wiley-Blackwell.
- Roselius, T. (1973) Consumer rankings of risk reduction methods. In: H.H. Kassarian and T.S. Robertson (eds.) *Perspectives in Consumer Behavior*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company, pp. 55–61.
- Russell R. & Stutz M., 2014. Social Media: What Employers Need to Know. *Journal of Internet Law*.
- Ryan, A. M., & Wessel, J. L. (2015). Implications of a changing workforce and workplace for justice perceptions and expectations. *Human Resource Management Review*, 25(2), 162–175.
- Santiago J., (2019), «The relationship between brand attractiveness and the intent to apply for a job», *European Journal of Management and Business Economics*, Vol. 28 No. 2, pp. 142-157
- Sinha V., Subramanian, K., Bhattacharya, S., Chaudhuri, K., (2012), The contemporary framework on social media analytics as an emerging tool for behavior informatics, HR analytics and business process, *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 65-84.
- Sivertzen A., Nilsen E. & Olafsen A. "Employer branding: employer attractiveness and the use of social media". *School of Business and Social Science*, (2013) pp. 473–483
- Slavkovic M., Pavlovic G. & Simic M. (2018), Employee recruitment and its relationship with employee satisfaction: Verifying the mediating role of the Employer Brand, *Economic Horizons*, Vol.20, Number 2, pp. 125 - 137



- Smidts, A., Pruyn, A. H., & van Riel, C. B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1051–1062.
- Smola, K., & Sutton, C. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363–382.
- Sokro E (2012), “Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention”, *European Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 18, pp. 164-173.
- Soulez, S., & Guillot-Soulez, C. (2011). Recruitment marketing and generational segmentation: a critical analysis based on a sub-segment of Generation Y. *Recherche et Applications en Marketing*, 26(1), 39-55
- Srivastava, P., & Bhatnagar, J. (2010). Employer brand for talent acquisition: An exploration towards its measurement. *Journal of Business Perspective*, 14(1/2), 25-34.
- Steel, E. (2007, October). Job-Search Sites Face a Nimble Threat. Retrieved from The Wall Street Journal
- Stock-Homburg, R., 2013. Personalmanagement: Theorien, Konzepte, Instrumente. 3 ed. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sullivan, J. (2004), “Eight elements of a successful employment brand”, *ER Daily*, (2004)
- Sullivan, J. 1998. ‘Becoming an employer of choice a lofty goal’.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: Gender as a moderator. *Management Decision*, 54(4), 854-886.
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories*. Cambridge University Press
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. In S. Worchel & L. W. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago: Nelson-Hall.
- Tallulah (2014), “76% of Companies Choose Social Media to Communicate Employer Brand”, *Employer Branding International EBI*.
- Tansley C, Harris L, Stewart J and Turner P (2006), “Talent Management: Understanding the Dimensions”, CIPD (Ed.), *Change Agenda*, pp. 1-16.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: A second-order factor approach. *Personnel Review*, 46(2), 389–409.



- Tom, V. R. (1971). The role of personality and organisational images in the recruiting process. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 6(5), 573-592.
- Trost, A., 2013. *Employer Branding: Arbeitgeber positionieren und präsentieren*. 2 ed. Köln: Wolters Kluwer.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658- 672.
- Vasquez, D. (2014). Employee Retention for economic stabilization: A qualitative phenomenological study in the hospitality sector. *International Journal of Management, Economics, and Social Sciences*.
- Vatsa, M. (2016). Leveraging employer branding for organizational success. *Review of Management*, 6(1-2), 9-13.
- Viot, C., & Benraïss-Noailles, L. (2014). Employeurs démarquez-vous! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? *Management International*, 18(3), 60-81.
- Voronchuk, I., & Stariņeca, O. (2014). Socially Responsible Organisations' Training on Employer Brand Creation. The 22nd annual NISPAcee Conference. May 22-24, Budapest, Hungary.
- Walker, H. J., Feild, H. S., Giles, W. F., Bernerth, J. B., & Short, J. C. (2011). So what do you think of the organization? A contextual priming explanation for recruitment web site characteristics as antecedents of job seekers' organizational image perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114(2), 165-178.
- Warnakula, W & Manickam, B. (2010). Employees' Behaviour in Online Social Networking Websites (SNSs). *Tropical Agricultural Research*, 22 (1), pp. 94 – 106
- Weiss, A., & MacKay, N. (2009). *The talent advantage: How to attract and retain the best and the brightest*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Williamson I.O., King J.E., Lepak D (2003), "The effect of company recruitment web site orientation on individuals' perceptions of organizational attractiveness" *Journal of vocational behavior* Vol.63, pp 242-263
- Xie, Ch., Bagozzi R. P., & Meland, K. V. (2015). The impact of reputation and identity congruence on employer brand attractiveness. *Marketing Intelligence & Planning*, 33(2), 124 -146. Vol. 33 No. 11, pp. 2244-2266.



Zivnуска, S., Ketchen, D. & Snow, C. (2001). Implications of the converging economy for human resource management. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, p. 371-405



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Παράρτημα Ι: Ερωτηματολόγιο έρευνας

Έρευνα: Παράγοντες που επηρεάζουν την ελκυστικότητα ενός οργανισμού ως εργοδότη (employer branding), κατά την αναζήτηση εργασίας.

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί εργαλείο συλλογής δεδομένων για την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας στα πλαίσια του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών 'Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού' του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση της σημασίας των παραγόντων κατά την επιλογή πιθανού εργοδότη. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι ανώνυμη και εμπιστευτική, καθώς οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τους σκοπούς της έρευνας. Παρακαλείστε πολύ να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις με ειλικρίνεια. Εκτιμώμενος χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου: 5-7 λεπτά. Για οποιαδήποτε πληροφορία ή διευκρίνιση παρακαλώ επικοινωνήστε μαζί μου στο lazarikat95@hotmail.gr. Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τον χρόνο σας.

Λάζαρη Αικατερίνη

Μέρος Α': Δημογραφικά Στοιχεία

1. Φύλο *

Ανδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία *

18-25

26-35

36-45

46 και πάνω

3. Επίπεδο Εκπαίδευσης *

Απόφοιτος/η Λυκείου

ΑΕΙ/ΤΕΙ

Μεταπτυχιακό

Διδακτορικό

Άλλο



4. Αυτή τη περίοδο σπουδάζετε; *

Ναι, είμαι προπτυχιακός φοιτητής

Ναι, είμαι μεταπτυχιακός φοιτητής

Όχι

5. Αυτή τη περίοδο εργάζεστε; *

Ναι

Όχι

Μέρος Β': Ερωτηματολόγιο

Όταν αναζητάτε εργασία, πόσο σημαντικοί είναι για σας οι παρακάτω παράγοντες για την επιλογή εργοδότη; Παρακαλώ απαντήστε χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα:

1. Καθόλου σημαντικό

2. Ελάχιστα σημαντικό

3. Λίγο σημαντικό

4. Μέτρια σημαντικό

5. Πολύ σημαντικό

6. Πάρα πολύ σημαντικό

7. Απολύτως σημαντικό

6. Να παράγει και να προσφέρει καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες. *

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 6 7 Απολύτως σημαντικό

7. Να είναι πρωτοπόρος οργανισμός με καινοτόμες πρακτικές. *

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 6 7 Απολύτως σημαντικό

8. Να εκτιμά και να αξιοποιεί τη δημιουργικότητα των εργαζομένων. *

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 6 7 Απολύτως σημαντικό



9. Να παράγει ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες. *

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 6 7 Απολύτως σημαντικό

10. Να εργάζεστε σε ένα συναρπαστικό περιβάλλον. *

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 6 7 Απολύτως σημαντικό

11. Να έχετε καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας. *

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 6 7 Απολύτως σημαντικό

12. Να έχετε καλές σχέσεις με τους ανωτέρους σας. *

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 6 7 Απολύτως σημαντικό

13. Να είναι ο οργανισμός υποστηρικτικός και ενθαρρυντικός με τους εργαζόμενους. *

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 6 7 Απολύτως σημαντικό

14. Να εργάζεστε σε ένα ευχάριστο περιβάλλον. *

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 6 7 Απολύτως σημαντικό

15. Να προσφέρει ένα ελκυστικό πακέτο αμοιβών. *

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 6 7 Απολύτως σημαντικό

16. Να σας αμείβει πάνω από το βασικό μισθό. *

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 6 7 Απολύτως σημαντικό



17. Να αισθάνεστε ασφάλεια στον εργασιακό χώρο. *

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 6 7 Απολύτως σημαντικό

18. Να υπάρχουν καλές προοπτικές ανέλιξης μέσα στον οργανισμό. *

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 6 7 Απολύτως σημαντικό

19. Να έχετε την ευκαιρία απόκτησης εμπειρίας σε διαφορετικά τμήματα του οργανισμού. *

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 6 7 Απολύτως σημαντικό

20. Να αποκτάτε αυτοπεποίθηση δουλεύοντας μέσα στον οργανισμό. *

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 6 7 Απολύτως σημαντικό

21. Να αισθάνεστε ικανοποίηση δουλεύοντας μέσα σε αυτόν τον οργανισμό. *

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 6 7 Απολύτως σημαντικό

22. Να αποκτάτε εμπειρίες χρήσιμες για την ανάπτυξη της καριέρας σας. *

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 6 7 Απολύτως σημαντικό

23. Να έχετε επαγγελματικές ευκαιρίες για τη μελλοντική σας πορεία. *

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 6 7 Απολύτως σημαντικό

24. Να έχετε την αναγνώριση της διοίκησης. *

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 6 7 Απολύτως σημαντικό

25. Να έχετε την ευκαιρία να διδάξετε άλλους όσα έχετε μάθει. *



Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 6 7 Απολύτως σημαντικό

26. Να έχετε την ευκαιρία να εφαρμόσετε όσα έχετε μάθει. *

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 6 7 Απολύτως σημαντικό

27. Να είναι ένας πελατοκεντρικός οργανισμός. *

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 6 7 Απολύτως σημαντικό

28. Να είναι ένας ανθρωπιστικός οργανισμός, να προσφέρει στη κοινωνία. *

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 6 7 Απολύτως σημαντικό

29. Να αισθάνεστε αποδοχή και ενσωμάτωση στον οργανισμό. *

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 6 7 Απολύτως σημαντικό

30. Να δίνει λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με τις θέσεις εργασίας, το προφίλ της επιχείρησης στα social media. *

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 6 7 Απολύτως σημαντικό

31. Να ανεβάζει αγγελίες για εργασία στα social media. *

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 6 7 Απολύτως σημαντικό

32. Να τραβάει την προσοχή το προφίλ της εταιρείας στα social media. *

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 6 7 Απολύτως σημαντικό

33. Να τραβάει την προσοχή η εταιρική ιστοσελίδα. *

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 6 7 Απολύτως σημαντικό



34. Να δίνει λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με τις θέσεις εργασίας, η εταιρική ιστοσελίδα. *

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 6 7 Απολύτως σημαντικό

35. Να ανεβάζει αγγελίες για εργασία στην εταιρική ιστοσελίδα. *

Καθόλου σημαντικό 1 2 3 4 5 6 7 Απολύτως σημαντικό



Παράρτημα II: Πίνακες στατιστικών ελέγχων

Πίνακας 3: Cronbach Alpha για τη μεταβλητή Interest value

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,759	5

Πίνακας 4: Cronbach Alpha για τη μεταβλητή Social Value

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,789	4

Πίνακας 5: Cronbach Alpha για τη μεταβλητή Economic Value

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,657	5

Πίνακας 6: Cronbach Alpha για τη μεταβλητή Development Value

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,828	5

Πίνακας 7: Cronbach Alpha για τη μεταβλητή Application Value

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,768	5

Πίνακας 8: Cronbach Alpha για τη μεταβλητή Social Media

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,889	3



Πίνακας 9: Cronbach Alpha για τη μεταβλητή Web Site

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,888	3

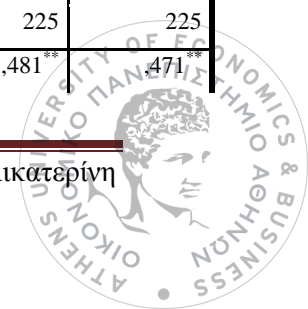
Πίνακας 10: Βασικά περιγραφικά μέτρα για τις μεταβλητές

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Interest_Value	225	2	7	5,47	,884
Social_Value	225	4	7	6,28	,700
Economic_Value	225	4	7	6,12	,626
Development_Value	225	3	7	6,10	,765
Application_Value	225	2	7	5,28	,952
Social_Media	225	1	7	4,30	1,554
Web_Site	225	1	7	4,94	1,420

Πίνακας 11: Συσχέτιση

Correlations

		Interest_Value	Social_Value	Economic_Value	Development_Value	Application_Value	Social_Media	Web_Site
Interest_Value	Pearson Correlation	1	,360**	,353**	,541**	,545**	,396**	,464**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	225	225	225	225	225	225	225
Social_Value	Pearson Correlation	,360**	1	,538**	,627**	,447**	,374**	,301**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	225	225	225	225	225	225	225
Economic_Value	Pearson Correlation	,353**	,538**	1	,628**	,409**	,368**	,354**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	225	225	225	225	225	225	225
Development_Value	Pearson Correlation	,541**	,627**	,628**	1	,631**	,481**	,471**



Value	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	225	225	225	225	225	225	225
Application_	Pearson Correlation	,545**	,447**	,409**	,631**	1	,514**	,527**
Value	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	225	225	225	225	225	225	225
Social_Media	Pearson Correlation	,396**	,374**	,368**	,481**	,514**	1	,756**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	225	225	225	225	225	225	225
Web_Site	Pearson Correlation	,464**	,301**	,354**	,471**	,527**	,756**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	225	225	225	225	225	225	225

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πίνακας 12: T-test (Φύλο)

Group Statistics

	ΦΥΛΟ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Web_Site	1	142	5,05	1,321	,111
	2	83	4,76	1,567	,172
Application_Value	1	142	5,41	,880	,074
	2	83	5,06	1,031	,113
Development_Value	1	142	6,16	,721	,060
	2	83	5,98	,828	,091
Economic_Value	1	142	6,12	,635	,053
	2	83	6,12	,614	,067
Social_Value	1	142	6,37	,678	,057
	2	83	6,13	,715	,078
Interest_Value	1	142	5,50	,816	,068
	2	83	5,42	,993	,109
Social_Media	1	142	4,47	1,443	,121
	2	83	4,02	1,698	,186



Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Web_Site	Equal variances assumed	4,565	,034	1,451	223	,148	,284	,196	-,102	,670
	Equal variances not assumed			1,388	149,348	,167	,284	,205	-,120	,688
Application_Value	Equal variances assumed	2,016	,157	2,704	223	,007	,351	,130	,095	,606
	Equal variances not assumed			2,594	150,746	,010	,351	,135	,084	,618
Development_Value	Equal variances assumed	1,210	,272	1,712	223	,088	,180	,105	-,027	,388
	Equal variances not assumed			1,651	153,198	,101	,180	,109	-,035	,396
Economic_Value	Equal variances assumed	,107	,744	-,085	223	,932	-,007	,087	-,178	,163
	Equal variances not assumed			-,086	176,638	,931	-,007	,086	-,177	,162
Social_Value	Equal variances assumed	,450	,503	2,507	223	,013	,240	,096	,051	,428
	Equal variances not assumed			2,473	164,447	,014	,240	,097	,048	,431
Interest_Value	Equal variances assumed	,670	,414	,668	223	,505	,082	,122	-,159	,323
	Equal variances not assumed			,635	146,235	,527	,082	,129	-,173	,336
Social_Media	Equal variances assumed	4,416	,037	2,140	223	,033	,456	,213	,036	,876
	Equal variances not assumed			2,051	150,271	,042	,456	,222	,017	,895



Πίνακας 13: Anova (Ηλικία)

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Social_Value	Between Groups	,677	3	,226	,457	,712
	Within Groups	109,087	221	,494		
	Total	109,764	224			
Interest_Value	Between Groups	3,152	3	1,051	1,350	,259
	Within Groups	171,994	221	,778		
	Total	175,146	224			
Economic_Value	Between Groups	2,088	3	,696	1,795	,149
	Within Groups	85,687	221	,388		
	Total	87,775	224			
Development_Value	Between Groups	3,386	3	1,129	1,951	,122
	Within Groups	127,822	221	,578		
	Total	131,208	224			
Application_Value	Between Groups	1,437	3	,479	,526	,665
	Within Groups	201,434	221	,911		
	Total	202,872	224			
Social_Media	Between Groups	2,291	3	,764	,313	,816
	Within Groups	538,623	221	2,437		
	Total	540,914	224			
Web_Site	Between Groups	2,030	3	,677	,333	,802
	Within Groups	449,552	221	2,034		
	Total	451,582	224			



Πίνακας 14: Ανοva (Επίπεδο Εκπαίδευσης)

		ANOVA				
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Social_Value	Between Groups	2,881	4	,720	1,482	,208
	Within Groups	106,883	220	,486		
	Total	109,764	224			
Interest_Value	Between Groups	3,968	4	,992	1,275	,281
	Within Groups	171,178	220	,778		
	Total	175,146	224			
Economic_Value	Between Groups	1,968	4	,492	1,262	,286
	Within Groups	85,807	220	,390		
	Total	87,775	224			
Development_Value	Between Groups	3,787	4	,947	1,635	,167
	Within Groups	127,421	220	,579		
	Total	131,208	224			
Application_Value	Between Groups	1,759	4	,440	,481	,750
	Within Groups	201,113	220	,914		
	Total	202,872	224			
Social_Media	Between Groups	18,126	4	4,531	1,907	,110
	Within Groups	522,788	220	2,376		
	Total	540,914	224			
Web_Site	Between Groups	6,519	4	1,630	,806	,523
	Within Groups	445,063	220	2,023		
	Total	451,582	224			



Πίνακας 15: Ανονα (Φοιτητική κατάσταση)

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval		Minimum	Maximum
						for Mean			
						Lower Bound	Upper Bound		
Interest_Value	1	77	5,33	,933	,106	5,12	5,54	2	7
	2	46	5,52	,850	,125	5,26	5,77	3	7
	3	102	5,55	,857	,085	5,38	5,72	3	7
	Total	225	5,47	,884	,059	5,35	5,58	2	7
Social_Value	1	77	6,18	,732	,083	6,01	6,34	4	7
	2	46	6,35	,678	,100	6,15	6,55	4	7
	3	102	6,32	,683	,068	6,18	6,45	4	7
	Total	225	6,28	,700	,047	6,19	6,37	4	7
Economic_Value	1	77	5,99	,611	,070	5,85	6,13	5	7
	2	46	6,23	,679	,100	6,03	6,44	4	7
	3	102	6,16	,602	,060	6,04	6,28	4	7
	Total	225	6,12	,626	,042	6,04	6,20	4	7
Development_Value	1	77	5,92	,880	,100	5,72	6,12	3	7
	2	46	6,31	,594	,088	6,13	6,49	5	7
	3	102	6,13	,717	,071	5,99	6,27	3	7
	Total	225	6,10	,765	,051	6,00	6,20	3	7
Application_Value	1	77	5,14	1,101	,125	4,89	5,39	2	7
	2	46	5,32	,784	,116	5,09	5,55	3	7
	3	102	5,36	,895	,089	5,19	5,54	3	7
	Total	225	5,28	,952	,063	5,15	5,40	2	7
Social_Media	1	77	4,04	1,677	,191	3,66	4,42	1	7
	2	46	4,30	1,530	,226	3,85	4,76	1	7
	3	102	4,50	1,451	,144	4,22	4,78	1	7
	Total	225	4,30	1,554	,104	4,10	4,51	1	7
Web_Site	1	77	4,90	1,453	,166	4,57	5,23	1	7
	2	46	4,71	1,508	,222	4,26	5,16	1	7
	3	102	5,08	1,351	,134	4,81	5,34	1	7
	Total	225	4,94	1,420	,095	4,76	5,13	1	7



ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Interest_Value	Between Groups	2,284	2	1,142	1,466	,233
	Within Groups	172,862	222	,779		
	Total	175,146	224			
Social_Value	Between Groups	1,190	2	,595	1,217	,298
	Within Groups	108,574	222	,489		
	Total	109,764	224			
Economic_Value	Between Groups	2,032	2	1,016	2,631	,074
	Within Groups	85,743	222	,386		
	Total	87,775	224			
Development_Value	Between Groups	4,469	2	2,234	3,914	,021
	Within Groups	126,739	222	,571		
	Total	131,208	224			
Application_Value	Between Groups	2,227	2	1,113	1,232	,294
	Within Groups	200,645	222	,904		
	Total	202,872	224			
Social_Media	Between Groups	9,152	2	4,576	1,910	,150
	Within Groups	531,761	222	2,395		
	Total	540,914	224			
Web_Site	Between Groups	4,504	2	2,252	1,118	,329
	Within Groups					

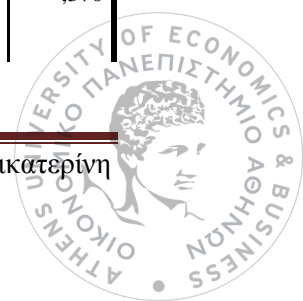


Within Groups	447,078	222	2,014		
Total	451,582	224			

Πίνακας 16: T-test (Εργασιακή κατάσταση).

Group Statistics					
	ΑΥΤΗ_ΤΗ_ΠΕΡΙΟΔΟ_ΕΡΓΑΣΙΑΣ_ΕΣΤΕ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Interest_Value	1	173	5,49	,875	,067
	2	52	5,40	,918	,127
Social_Value	1	173	6,31	,693	,053
	2	52	6,17	,720	,100
Economic_Value	1	173	6,16	,598	,045
	2	52	5,97	,698	,097
Development_Value	1	173	6,12	,736	,056
	2	52	6,00	,857	,119
Application_Value	1	173	5,30	,905	,069
	2	52	5,22	1,100	,152
Social_Media	1	173	4,34	1,536	,117
	2	52	4,19	1,621	,225
Web_Site	1	173	4,97	1,436	,109
	2	52	4,86	1,374	,191

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Interest_Value	Equal variances assumed	,186	,667	,671	223	,503	,094	,140	-,182	,370



	Equal variances not assumed			,654	80,879	,515	,094	,144	-,192	,380
Social_Value	Equal variances assumed	,065	,798	1,288	223	,199	,142	,111	-,075	,360
	Equal variances not assumed			1,261	81,407	,211	,142	,113	-,082	,367
Economic_Value	Equal variances assumed	,282	,596	1,918	223	,056	,189	,098	-,005	,383
	Equal variances not assumed			1,764	74,854	,082	,189	,107	-,024	,402
Development_Value	Equal variances assumed	,620	,432	1,000	223	,319	,121	,121	-,118	,360
	Equal variances not assumed			,921	75,003	,360	,121	,131	-,141	,383
Application_Value	Equal variances assumed	1,894	,170	,550	223	,583	,083	,151	-,214	,380
	Equal variances not assumed			,495	72,993	,622	,083	,167	-,251	,416
Social_Media	Equal variances assumed	,524	,470	,589	223	,557	,145	,246	-,340	,630
	Equal variances not assumed			,572	80,504	,569	,145	,253	-,359	,649
Web_Site	Equal variances assumed	,184	,669	,481	223	,631	,108	,225	-,335	,552
	Equal variances not assumed			,493	87,206	,623	,108	,220	-,328	,545

