



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

ΔΜΠΣ : ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

ΘΕΜΑ:

‘Επωνυμία εργοδότη’ στις ελληνικές επιχειρήσεις

Όνοματεπώνυμο Φοιτητή : Λουφόπουλος Χρήστος

Επιβλέπων Καθηγητής : Ασπρίδης Γεώργιος

ΛΑΡΙΣΑ

2022

Περίληψη

Εξαιτίας του σύγχρονου, δυναμικού περιβάλλοντος που έχει αναπτυχθεί ανάμεσα στους ανταγωνιστικούς οργανισμούς σε παγκόσμιο επίπεδο, η προσέλκυση και η διατήρηση των πιο άξιων και των πιο καταρτισμένων εργαζομένων έχει καταστεί κρίσιμη για την επιβίωση των οργανισμών και για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πλέον, είναι κοινά αποδεκτό, ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι ίσως ο κορυφαίος οργανωσιακός πόρος, καθώς μπορεί να συνεισφέρει τα μέγιστα, σε επίπεδο δημιουργικότητας, καινοτομίας, ανάπτυξης της οργανωσιακής γνώσης και επίτευξης της πελατειακής ικανοποίησης. Επομένως, διεξάγεται ένας «πόλεμος» των οργανισμών, ως προς την προσέλκυση, απόκτηση και διατήρηση κορυφαίων εργαζομένων, ενώ θεωρείται πολύ σημαντικό για τους οργανισμούς, το να λάβουν μέτρα για να εξασφαλίσουν την απόκτηση ταλέντων και τη διατήρησή τους, προκειμένου να είναι ανταγωνιστικοί.

Για να καταφέρουν τα παραπάνω, οι οργανισμοί, έχουν επικεντρωθεί στην ευθυγράμμιση των αρχών του branding, με τις στρατηγικές και τις πρακτικές της στρατηγικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Το branding είναι μια έννοια που προέρχεται από το γνωστικό πεδίο του μάρκετινγκ, και η επωνυμία του εργοδότη έχει προσεγγισθεί ως η διαδικασία εφαρμογής των αρχών του branding στο στρατηγικό HRM, κάτι που μπορεί να συμβάλλει στη σημαντική μεγέθυνση της προσέλκυσης, έμπνευσης και επίτευξης της ανάμιξης, δυνητικών και υφιστάμενων εργαζομένων. Η παρούσα εργασία είχε ως στόχο τη μελέτη των παραπάνω εννοιολογήσεων και την εμπειρική διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στην επωνυμία του εργοδότη και των εξαιρετικά σημαντικών μεταβλητών της εργασιακής ικανοποίησης και δέσμευσης.

Λέξεις-κλειδιά: επωνυμία του εργοδότη, ταλαντούχοι εργαζόμενοι, προσέλκυση, διατήρηση εργαζομένων

Abstract

Due to the modern, dynamic environment that has developed between competing organizations worldwide, attracting and retaining the most deserving and skilled employees has become crucial for the survival of organizations and for gaining a competitive advantage. It is now commonly accepted that human resources are perhaps the top organizational resource, as they can contribute the most, in terms of creativity, innovation, development of organizational knowledge and achieving customer satisfaction. Therefore, there is a "war" of the organizations, in terms of attracting, acquiring and retaining top employees, while it is considered very important for the organizations to take measures to ensure the acquisition and retention of talent, in order to be competitive. To achieve the above, organizations have focused on aligning the principles of branding with the strategies and practices of human resource management strategy. Branding is a concept that comes from the field of marketing, and the name of the employer has been approached as the process of applying the principles of branding in the strategic HRM, something that can help significantly increase the attraction, inspiration and achievement of involvement, potential and existing employees. The aim of the present work was to study the above concepts and to empirically investigate the relationship between the employer's name and the extremely important variables of job satisfaction and commitment.

Key-words: employers branding, talented staff, recruitment, employee retention

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	2
Abstract	3
Εισαγωγή	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	9
2.1 Εισαγωγή	9
2.2 Θεωρητικά θεμέλια της έννοιας του employers branding	14
2.3 Ορισμοί της έννοιας και σχετικές έρευνες	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	19
3.1 Ερευνητική μέθοδος και χρησιμοποιούμενες τεχνικές (στατιστικής και δειγματοληψίας).....	19
3.2 Εννοιολογικό πλαίσιο	20
3.3 Ερευνητικές υποθέσεις	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	22
4.1 Δημογραφικά στοιχεία.....	22
4.2 Περιγραφική ανάλυση (παρουσίαση μεταβλητών του ερευνητικού εργαλείου).....	23
4.2.1 Υγιής εργασιακή ατμόσφαιρα	23
4.2.2 Κατάρτιση και ανάπτυξη.....	25
4.2.3 Ισορροπία προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής	26
4.2.4 Εταιρική κοινωνική ευθύνη.....	27
4.2.5 Παροχές και συνολικά οφέλη.....	28
4.2.6 Συναισθηματική δέσμευση.....	29
4.2.7 Δέσμευση συνέχειας	30
4.2.8 Κανονιστική δέσμευση	31
4.2.9 Ικανοποίηση	32
4.3 Παραγοντική ανάλυση (factor analysis)	33
4.3.1 Υγιής εργασιακή ατμόσφαιρα	34
4.3.2 Κατάρτιση και ανάπτυξη.....	34
4.3.3 Ισορροπία προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής)	34
4.3.4 Εταιρική κοινωνική ευθύνη.....	35
4.3.5 Παροχές και συνολικά οφέλη.....	35
4.3.6 Συναισθηματική δέσμευση (affective commitment).....	35
4.3.7 Δέσμευση συνέχειας (Continuance Commitment)	35
4.3.8 Κανονιστική δέσμευση (Normative Commitment)	35
4.3.9 Ικανοποίηση από την εργασία	35
4.4 Πρώτο μοντέλο Πολλαπλής παλινδρόμησης	38

4.5 Δεύτερο μοντέλο Πολλαπλής παλινδρόμησης	39
4.6 Τρίτο μοντέλο Πολλαπλής Παλινδρόμησης	39
4.7 Τέταρτο μοντέλο Πολλαπλής Παλινδρόμησης	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	42
5.1 Συμπεράσματα-προτάσεις.....	42
5.2 Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες	45
Βιβλιογραφία	46
Παράρτημα	52

Πίνακας/ Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 1. Φύλο των ερωτηθέντων/ κατανομή συχνοτήτων	22
Πίνακας 2. Κατανομή συχνοτήτων ηλικιακών κατηγοριών του δείγματος.....	22
Πίνακας 3. Κατανομή συχνοτήτων κατηγοριών εκπαίδευσης του δείγματος	22
Πίνακας 4. Κατανομή συχνοτήτων θέσης εργασίας του δείγματος	23
Πίνακας 5. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση μεταβλητών ερευνητικού εργαλείου	24
Πίνακας 6. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση μεταβλητών ερευνητικού εργαλείου	25
Πίνακας 7. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση μεταβλητών ερευνητικού εργαλείου	26
Πίνακας 8. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση μεταβλητών ερευνητικού εργαλείου	27
Πίνακας 9. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση μεταβλητών ερευνητικού εργαλείου	28
Πίνακας 10. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση μεταβλητών ερευνητικού εργαλείου	29
Πίνακας 11. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση μεταβλητών ερευνητικού εργαλείου	30
Πίνακας 12. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση μεταβλητών ερευνητικού εργαλείου	31
Πίνακας 13. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση μεταβλητών ερευνητικού εργαλείου	33
Πίνακας 14. Component Matrix (συσχετίσεις των μεταβλητών με τον κοινό παράγοντα- συγκεντρωτικός)	36
Πίνακας 15. Συγκεντρωτικός Πίνακας Παλινδρόμησης	38
Πίνακας 16. Συγκεντρωτικός Πίνακας Παλινδρόμησης	39
Πίνακας 17. Συγκεντρωτικός Πίνακας Παλινδρόμησης	40
Πίνακας 18. Συγκεντρωτικός Πίνακας Παλινδρόμησης	41

Εισαγωγή

Σύμφωνα με μια πρόσφατη έρευνα (Randstad, 2021), οι εταιρείες τείνουν να καταβάλλουν κατά 10% υψηλότερους μισθούς, αν δεν έχουν μια θετική και ισχυρή εργοδοτική επωνυμία. Η έρευνα είναι σημαντικό να τονιστεί, ότι αφορούσε πάνω από 190.000 συμμετέχοντες σε 34 χώρες, σε παγκόσμιο επίπεδο και ασχολήθηκε με την ανάλυση της ελκυστικότητας των 150 μεγαλύτερων οργανισμών (ενώ συμμετείχαν πάνω από 6.493 εταιρίες και περίπου 3600 ερωτηθέντες στην Ελλάδα).

Η ισχυρή και θετική εργοδοτική επωνυμία, φάνηκε ότι είναι πολύ σημαντική, καθώς:

- το 50% των υποψήφιων τόνισε ότι δεν είναι διατεθειμένοι να εργαστούν σε ένα οργανισμό με αρνητική φήμη, ακόμα και αν υπάρχει κάποιο μισθολογικό μπόνους
- ένα τεράστιο ποσοστό (περίπου το 96%) των ήδη εργαζόμενων, δήλωσε ότι η ταύτιση των ατομικών αξιών με την οργανωσιακή κουλτούρα, είναι σημαντικός παράγοντας επιρροής της εργασιακής τους ικανοποίησης και
- ένα 80% από τα ηγετικά στελέχη του δείγματος, τόνισε ότι μια ισχυρή, εργοδοτική επωνυμία, μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στην πρόσληψη ικανού, ανθρώπινου δυναμικού

Η έννοια που μελετάται στην παρούσα εργασία είναι ίσως από τις πιο σημαντικές, στη σύγχρονη, επιστημονική βιβλιογραφία του management. Αφενός είναι ένα μίγμα της θεωρίας του marketing (σε ότι αφορά τη θεωρία και τα μοντέλα του branding) και αφετέρου μπορεί να συντελέσει στην επίλυση καίριων ζητημάτων που μπορεί να αντιμετωπίζουν οι ελληνικοί οργανισμοί. Συνεπώς, η ευρεία σύλληψη της έννοιας μπορεί να δώσει την ευκαιρία σε ελληνικούς οργανισμούς, να προσελκύσουν ικανό και αξιόλογο προσωπικό σε παγκόσμιο επίπεδο. Όπως αναφέρθηκε, οι οργανισμοί δεν ανταγωνίζονται πλέον μόνο σε επίπεδο παροχών, αλλά σε διάφορες διαστάσεις. Η ακμάζουσα κουλτούρα, που μπορεί να συμβαδίζει με τις προσωπικές αξίες (τόσο των υφιστάμενων εργαζόμενων, όσο και των δυνητικών), μπορεί να προσδώσει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η παρούσα εργασία, μπορεί να θεωρηθεί αρκετά σημαντική, γιατί (μεταξύ άλλων), δύναται να συμβάλλει στην ενδυνάμωση των ελληνικών οργανισμών και στην

παροχή χρήσιμων προτάσεων, σε ότι αφορά την ισχυροποίηση της εργοδοτικής τους επωνυμίας.

Στα επόμενα κεφάλαια, θα παρουσιαστούν η θεωρητική επισκόπηση της έννοιας (θεωρητικές αναφορές και σχετικές θεωρίες και έρευνες), η μεθοδολογία της παρούσας έρευνας (Κεφάλαιο 3^ο), τα αποτελέσματα της έρευνας (η ανάλυση των στατιστικών ευρημάτων) και η τελική παράθεση συμπερασμάτων/ προτάσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Εισαγωγή

Εξαιτίας του σύγχρονου, δυναμικού περιβάλλοντος που έχει αναπτυχθεί ανάμεσα στους ανταγωνιστικούς οργανισμούς σε παγκόσμιο επίπεδο, η προσέλκυση και η διατήρηση των καλύτερων (ποιοτικά) και των πιο καταρτισμένων εργαζομένων έχει καταστεί κρίσιμη για την επιβίωση των οργανισμών και για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Noor & Shahjehan, 2018).

Πλέον, είναι κοινά αποδεκτό, ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι ίσως ο κορυφαίος οργανωσιακός πόρος (καθώς μπορεί να συνεισφέρει τα μέγιστα, σε επίπεδο δημιουργικότητας, καινοτομίας, ανάπτυξης Μέσα σε μια ολοένα και περισσότερο περίπλοκη αγορά εργασίας, η διατήρηση του καλύτερου ανθρώπινου δυναμικού έχει γίνει κεντρικός στόχος των οργανισμών και των εργοδοτών (Collins, 2001).

Η επωνυμία του εργοδότη (employers brand), έχει να κάνει με την ατομικότητα και τη μοναδικότητα ενός οργανισμού. Ορισμένες έρευνες, έχουν καταλήξει στο ότι η έννοια, σχετίζεται μόνο με οργανωσιακά χαρακτηριστικά που μπορεί να περιλαμβάνουν την ποιότητα, την καινοτομία κ.ά., στη βάση των οργανωσιακών αξιών, της κουλτούρας, των προγραμμάτων και πιο σημαντικά, των ανθρώπων. Στη σύγχρονη πραγματικότητα, η έννοια, τείνει να χρησιμοποιείται κυρίως ως μια νέα τακτική, για την προσέλκυση νέων, ταλαντούχων και καταρτισμένων εργαζομένων, με, την παράλληλη διασφάλιση της αφοσίωσης των υφιστάμενων. Επομένως, δεν είναι μόνο μια στρατηγική αναζήτησης των «καλύτερων», δυνητικά εργαζόμενων, αλλά μια πολυεπίπεδη έννοια, που στοχεύει στην εξασφάλιση μιας αξιόπιστης και ελκυστικής φήμης ενός οργανισμού (Nappa et al., 2014).

Οι σημερινοί οργανισμοί επενδύουν σημαντικούς πόρους και ενέργεια, για να επιτύχουν τον τίτλο του «καλύτερου εργοδότης», εξαιτίας του αυξημένου ανταγωνισμού και της ανάγκης επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Berthon et al., 2005; Lievens & Highhouse, 2003). Οι οργανισμοί πλέον, τείνουν να εκτιμούν περισσότερο τα πνευματικά τους περιουσιακά στοιχεία (αυτά που μπορούν να οδηγήσουν σε γνώση, καινοτομία, ενοράσεις), σε σύγκριση με τα πάγια περιουσιακά τους στοιχεία και τους φυσικούς πόρους. Η αύξηση της αντιληπτής σημασίας του

ανθρώπινου δυναμικού, των ικανοτήτων/ εμπειριών των εργαζομένων κ.ά., είναι πλέον δεδομένη. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η προσέλκυση, η πρόσληψη και η διατήρηση των εργαζομένων έχουν γίνει εξαιρετικά σημαντικά ζητήματα για τους οργανισμούς (Arachchige & Robertson, 2013). Είναι ζωτικής σημασίας το να μελετηθεί η ατομικότητα, η μοναδικότητα και η ελκυστικότητα των οργανισμών, σε συνδυασμό με τη διασφάλιση ότι η εικόνα που αναπτύσσεται, συμβαδίζει με τις απόψεις/ εντυπώσεις των εργαζομένων, σε σχέση με την οργανωσιακή ταυτότητα (ώστε να υπάρχει μια συνέπεια και υποδότη σταθερότητα) (Lievens et al., 2007).

Τα πιθανά πλεονεκτήματα από την ύπαρξη εργαζομένων που έχουν θετική άποψη για την εταιρική επωνυμία (employers brand), έχουν πλέον ευρέως αναγνωριστεί από την επιστημονική κοινότητα (Lievens & Slaughter, 2016; Theurer et al., 2016). Αυτά περιλαμβάνουν την αύξηση της ικανότητας προσέλκυσης, τη διατήρηση, την εμπλοκή / ανάμιξη και τη δέσμευση των εργαζομένων (Barrow & Mosley, 2005). Η επωνυμία του εργοδότη ως έννοια, αναπτύχθηκε ως αποτέλεσμα της επιρροής που δυνητικά ασκούν οι πελάτες ενός οργανισμού στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων τόσο αναφορικά στους εν ενεργεία υπαλλήλους όσο και στους μελλοντικούς που θα προσληφθούν από τον εκάστοτε οργανισμό (Cable & Turban, 2015). Παρόλα αυτά, ενώ αυξάνονται οι γνώσεις σχετικά με την επίδραση της έννοιας στο εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών (Backhaus & Tikoo, 2004; Rampl & Kenning, 2014), δεν έχει υπάρξει μια αντίστοιχη εξέλιξη, σε σχέση με το εσωτερικό των οργανισμών (ή στους τρόπους που επηρεάζονται οι υπάρχοντες εργαζόμενοι) (Gultekin, 2011; Theurer et al., 2016). Αυτό έχει παρατηρηθεί, παρά τα στοιχεία που έχουν δείξει ότι μια θετική άποψη / εικόνα των υπαρχόντων εργαζόμενων για τον οργανισμό, μπορεί να ενισχύσει μια σειρά παραγόντων όπως για παράδειγμα η εργασιακή δέσμευση (King & Grace, 2012), η αύξηση των πωλήσεων (Davies et al., 2010) αλλά και η συνολική κερδοφορία (Mosley, 2014). Επομένως, κάθε οργανισμός που θέλει να αυξήσει: α) το μερίδιο αγοράς που του αναλογεί, β) το brand equity (την περιουσιακή αξία του brand) και γ) τη φήμη του, χωρίς ποιοτικούς εργαζόμενους είναι εξαιρετικά δύσκολο να το πετύχει. Ο όρος employers brand, χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στις αρχές της δεκαετίας του 1990 και έκτοτε υιοθετήθηκε ευρέως από την παγκόσμια κοινότητα στο αντικείμενο του management (Shabanabi & Kesavaraj, 2019).

Για να επιτευχθεί η αποτελεσματική προσέλκυση αξιόλογου ανθρώπινου δυναμικού, η εικόνα ενός οργανισμού πρέπει να είναι θετική. Στο ίδιο πλαίσιο, είναι κοινά αποδεκτό, ότι οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι επιλέγουν τον οργανισμό που θα εργαστούν και όχι το αντίθετο (Shabanabi & Kesavaraj, 2019). Το employers brand αφορά σε ένα πακέτο ψυχολογικών, οικονομικών και λειτουργικών ωφελειών δια των οποίων επιτυγχάνονται οι βέλτιστοι συσχετισμοί εντός ενός οργανισμού τόσο ανάμεσα στους ίδιους του εργαζόμενους όσο και ανάμεσα στους εργαζόμενους και την εργοδοσία. Η έννοια, έχει γίνει πολύ δημοφιλής μεταξύ των επαγγελματιών του τομέα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς τους δίνει τη δυνατότητα να σκεφτούν στρατηγικά, σε σχέση με την προώθηση ενός οργανισμού υπό την ιδιότητα του αξιόπιστου και αλληλέγγυου προς τους εργαζόμενους εργοδότη. Η έννοια εμπεριέχει μια σειρά οικονομικών, συμβολικών και λειτουργικών πτυχών / διαστάσεων που μπορεί να επηρεάσουν την επιθυμία ενός επαγγελματία να εργαστεί σε ένα δεδομένο οργανισμό. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω της κουλτούρας, της προσωπικότητας του οργανισμού και της εικόνας. Η μεν κουλτούρα αντιπροσωπεύει σε γενικές γραμμές την εμπειρία εργασίας σε ένα οργανισμό, η δε προσωπικότητα / εικόνα αντιπροσωπεύουν τη νοητική εικόνα / εντύπωση που έχουν τα άτομα για κάθε οργανισμό.

Συνοψίζοντας, το θέμα της επωνυμίας του εργοδότη πρόκειται για ζήτημα με το οποίο ενασχολούνται ολοένα και περισσότερο οι οργανισμοί αλλά και η κοινωνία εν γένει. Οι εργαζόμενοι έχουν καταστεί αρκετά επιλεκτικοί / απαιτητικοί στον τρόπο με τον οποίο επιλέγουν τον επόμενο εργασιακό τους σταθμό, χάρη στην αυξανόμενη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και του διαδικτύου που τους δίδει το πλεονέκτημα να αναγιγνώσκουν και να επηρεάζονται είτε θετικά είτε αρνητικά από γνώμες είτε υπαρχόντων είτε παλαιότερων εργαζομένων (Tanwar & Prasad, 2017). Πρόσφατα, ο έντονος και διογκούμενος ανταγωνισμός μεταξύ διαφόρων κλάδων ανάγκασε τους οργανισμούς να πάρουν μέτρα, ώστε να χαρακτηριστούν ως «ένα εξαιρετικό μέρος για εργασία», «ο πιο ελκυστικός εργοδότης».

Η έννοια του employers brand, έχει αναδυθεί ως ένα στρατηγικό εργαλείο του HRM, για την προσέλκυση και διατήρηση ενός ταλαντούχου εργατικού δυναμικού, το οποίο, με τη σειρά του, μπορεί να βοηθήσει ένα οργανισμό στο να παρέχει καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών στον τελικό αποδέκτη αυτών (end user) που δεν είναι άλλος από τους πελάτες του (Viktoria Rampl & Kenning, 2014). Αυτή η νέα έννοια εμφανίστηκε

πρόσφατα και χρησιμοποιείται από ένα μεγάλο αριθμό οργανισμών, προκειμένου να αναδείξουν τα δυνατά τους σημεία και τις μοναδικές προτάσεις αξίας που θα τους κάνουν δυνητικά ξεχωριστούς και επιθυμητούς ως εργοδότες (Backhaus & Tikoo, 2004). Προκειμένου να διασφαλιστεί, ότι η υπό μελέτη έννοια βοηθά πραγματικά τους οργανισμούς να επιτύχουν τους στόχους τους, είναι σημαντικό να εκτιμηθεί η πτυχή της μέτρησης της έννοιας, δηλαδή να εντοπιστούν επιτυχώς, οι διάφορες διαστάσεις του employers brand. Πλειάδα μελετών στο παρελθόν έχουν εντοπίσει διάφορες διαστάσεις της έννοιας (Berthon et al., 2005; Srivastava, 2010; Alniaçik & Alniaçik, 2012; Arachchige & Robertson, 2008; Roy, 2008; Tuzuner & Yuksel, 2009; Hillebrandt & Ivens, 2013; Zhu et al., 2014).

Για παράδειγμα, ο Srivastava, (2010), κατέδειξε τις εξής διαστάσεις:

- του οργανισμού που ενδιαφέρεται (caring organization)
- του οργανισμού που ενεργοποιεί/ αναπτύσσει (enabling organization)
- του οργανισμού που είναι δίκαιος και αξιόπιστος
- του οργανισμού που είναι ηθικός και ευέλικτος (αυτό σημαίνει ότι παρέχονται περιθώρια δράσης, ώστε να μην προβεί ένας εργαζόμενος σε ανήθικες πράξεις),
- του οργανισμού με καλό brand σε επίπεδο προϊόντων/ υπηρεσιών
- του θετικού οργανισμού για να δουλεύει κάποιος (η φήμη) και του οργανισμού που έχει παγκόσμια αναγνώριση (exposure).

Ωστόσο, όλες αυτές οι προσπάθειες ενείχαν περιορισμούς που απαιτούν πρόσθετη έρευνα για την ανάπτυξη μιας αξιόπιστης και έγκυρης κλίμακας. Μια δυσκολία, είναι ότι οι δυνητικοί και υπάρχοντες εργαζόμενοι, ενδέχεται να αντιλαμβάνονται διαφορετικά την υπό μελέτη έννοια και τις διαστάσεις της, επομένως οι διαστάσεις της έννοιας, μπορεί να ποικίλλουν σε σχέση με το κοινό - στόχο. Επίσης, οι πεποιθήσεις που αφορούν το employers brand, μπορούν να διαφέρουν σε αυτά τα δύο κοινά (Lievens, 2007).

Επιπλέον, ο στόχος της κατανόησης της έννοιας, μπορεί να επιτευχθεί κυρίως μέσω της κατανόησης της συμπεριφοράς των υπαρχόντων υπαλλήλων. Ο κάθε οργανισμός πρέπει να καταλάβει ότι αυτό που κάνει έναν εργοδότη ελκυστικό για το κοινό - στόχο των υπαρχόντων εργαζόμενων (Tanwar & Prasad, 2017) είναι πολύ σημαντικό να διερευνηθεί. Αρχικά, είναι ένας παράγοντας που δε διερευνούνταν στο παρελθόν (Maxwell & Knox, 2009). Εκτός αυτού, σε αντίθετη περίπτωση, μπορεί να

δημιουργηθούν πολύ αρνητικές συνθήκες (αίσθηση αδικίας κ.ά.), εντός ενός οργανισμού που δεν λαμβάνει υπόψη τα χαρακτηριστικά / προτιμήσεις / δυνατά σημεία των υπαρχόντων εργαζόμενων, προκειμένου να οικοδομήσει ένα ισχυρό employers brand (Engelund & Buchhave, 2009). Οι δυνητικοί εργαζόμενοι είναι αυτοί που σκοπεύουν να υποβάλουν αίτηση για εργασία, ενώ οι υπάρχοντες είναι αυτοί που βιώνουν το brand / living the brand.

Τόσο στο πεδίο του Μάρκετινγκ όσο και στο HRM (Human Resource Management) οι καταναλωτές και οι εργαζόμενοι αντίστοιχα αποτελούν το βασικό στοιχείο ενασχόλησης. Επομένως, μια ενδεδειγμένη κατανόηση του πιο κρίσιμου στοιχείου ενός οργανισμού είναι επιτακτική ανάγκη για την εξασφάλιση της βέλτιστης απόδοσης. Όπως αναφέρθηκε από τους Ready et al. (2008), η δύναμη του σήματος του εργοδότη έγκειται στην ικανότητα του οργανισμού να εκπληρώσει ότι έχει υποσχεθεί στο ανθρώπινο δυναμικό. Αυτό μπορεί να διαπιστωθεί μόνο όταν μελετηθεί η έννοια, από την προοπτική των υπαρχόντων υπαλλήλων. Ενδεχομένως το ζήτημα δεν είναι τόσο απόδοσης «επιφανειακής σπουδαιότητας» στους υπάρχοντες εργαζόμενους, αλλά διασφάλισης ενός θετικού, μακροπρόθεσμου κλίματος (σε περίπτωση που διογκωθούν στοιχεία της κουλτούρας, ή δεν αναφερθούν άλλα, προκειμένου να προσελκυσθούν δυνητικοί εργαζόμενοι, μπορεί να υπάρξουν σημαντικά θέματα, σε επίπεδο διαδράσεων ανάμεσα στους εργαζόμενους).

Σύμφωνα με τους Moroko & Uncles (2008), η εμπειρία των εργαζομένων στον οργανισμό υποδεικνύει εάν ο οργανισμός συμμορφώνεται με συνέπεια στις αξίες και τις νόρμες του. Σε σχέση με τη σημασία των υπαρχόντων υπαλλήλων, οι Kimrakorn & Tocquer (2010), υποστήριξαν ότι εάν οι εργαζόμενοι είναι πεπεισμένοι ότι ο οργανισμός είναι ένα καλό μέρος για να εργαστούν, μπορούν να γίνουν υποστηρικτές / πρεσβευτές του brand, και να προτείνουν τον οργανισμό σε άλλους, μέσω θετικών σχολίων που αναρτούν στα μέσα κοινωνικής δικτύωση ή ακόμη και στην εταιρική ιστοσελίδα είτε απλά από στόμα σε στόμα (Bergstrom & Anderson, 2001). Αυτό συμβαίνει σε μεγάλο βαθμό πλέον, καθώς οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και μοιράζονται τις ιστορίες / εμπειρίες εργασίας τους, παρέχοντας μια εσωτερική προοπτική του εργασιακού περιβάλλοντος και άλλων πτυχών του οργανισμού τους.

2.2 Θεωρητικά θεμέλια της έννοιας του employers branding

Η θεωρητική βάση για τις υπό μελέτη έννοιες, περιλαμβάνει τη Θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής (Social Exchange Theory) και τη Θεωρία της Αμοιβαιότητας (Reciprocity Theory). Η Θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής θεωρεί την κοινωνική αλλαγή και τη σταθερότητα ως διαδικασίες ανταλλαγής στη βάση της συνεχούς διαπραγμάτευσης μεταξύ των καθ' εκάστη φορά εξεταζόμενων μερών (Emerson, 1976). Στο επιχειρησιακό πλαίσιο, αυτή η θεωρία χρησιμοποιείται για να αναδείξει τη σημαντικότητα των συναινετικών, εξίσου εξαρτώμενων και θετικών διαδικασιών που περιλαμβάνουν κυρίως ανταλλαγές ή /και συναλλαγές (transactions / exchanges).

Η Θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής παρέχει τη βάση για την τόνιση του γεγονότος ότι σε περιπτώσεις όπου ένας εργοδότης προσφέρει στους εργαζομένους συνολική αξία, η πρόταση αυτή θα τείνει να έχει ως αποτέλεσμα υψηλότερα επίπεδα αφοσίωσης των εργαζομένων (εργασιακής δέσμευσης δηλαδή). Αυτό σχετίζεται άμεσα με τη διατήρηση της οργανωσιακής φήμης, και το μέλλον ενός οργανισμού, εξαιτίας αυτής της δίπλευρης κοινωνικής ανταλλαγής μεταξύ εργοδότη και υπαλλήλων. Επιπλέον, η Θεωρία της Αμοιβαιότητας σχετίζεται άμεσα με την παρούσα μελέτη, καθώς υποδηλώνει ότι η αμοιβαιότητα είναι ένας κοινωνικός κανόνας που υπονοεί ότι τα άτομα τείνουν να επιβραβεύουν τις ευγενικές / δίκαιες πράξεις και να τιμωρούν τις αντίθετες (τις αγενείς / άδικες). Επομένως, εάν η διοίκηση ενός οργανισμού παρέχει τις κατάλληλες συνθήκες (και αξίες), οι εργαζόμενοι θα τείνουν να είναι ηθικά δεσμευμένοι στο να παραμείνουν υψηλά κινητοποιημένοι και αφοσιωμένοι. στο πλαίσιο μιας αμοιβαίας διαδικασίας (Emerson, 1976)

Οι αντιδράσεις σε αντίστοιχες οργανωσιακές (διοικητικές) ενέργειες, μπορούν να συμβάλλουν στη βελτίωση των επιπέδων διατήρησης των εργαζομένων εντός ενός οργανισμού. Οι οργανισμοί είναι κοινωνικές οντότητες και αναπτύσσονται μόνο στο πλαίσιο γόνιμων, υγιών αλληλεπιδράσεων μεταξύ εργοδοτών και εργαζόμενων. Αυτή η αλληλεπίδραση είναι κυρίως κοινωνικής φύσης και βασίζεται στην κουλτούρα και τις τυπικές και άτυπες σχέσεις / δεσμούς μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Με βάση τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, θεωρείται ότι ο οργανισμός πρέπει να διατηρήσει μια ισχυρή εργοδοτική επωνυμία η οποία μπορεί να επιτευχθεί παρέχοντας στους εργαζόμενους, μια ισχυρή αίσθηση του «ανήκειν» μέσω των βασικών αξιών, του οράματος και της αποστολής του εκάστοτε οργανισμού. Αυτό έχει

ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός αυξημένου επιπέδου αφοσίωσης και δέσμευσης των εργαζομένων. Με αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι γίνονται ένα εξαιρετικό εργαλείο ενίσχυσης της φήμης και της εικόνας του οργανισμού στην αγορά.

Στο ίδιο πλαίσιο, υπάρχει μια πληθώρα θεωριών για το μάρκετινγκ και το branding (σε ότι αφορά την οργανωσιακή εικόνα και φήμη), ωστόσο υπάρχουν λίγες διαθέσιμες θεωρίες σχετικά με το employers brand. Ένα brand, έχει οριστεί ως ένα όνομα, ένας όρος, ένα σύμβολο ή design ή ο συνδυασμός αυτών, που έχει ως σκοπό τον προσδιορισμό/χαρακτηρισμό αγαθών/υπηρεσιών και την επίτευξη διαφοροποίησης του πωλητή, σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Ο Clark (1996) τόνισε τη σχέση των brands με τις αξίες, ο Kapferer (1992) τόνισε ότι το brand αφορά στην ουσία (essence) ενός προϊόντος και ο Keller (1993) ανέφερε ότι η περιουσιακή αξία ενός brand μπορεί να πείσει τους πελάτες να αγοράσουν ένα προϊόν ή υπηρεσία.

Κάτι σημαντικό είναι ότι τα τελευταία χρόνια, η επωνυμία του εργοδότη χρησιμοποιείται για την προσέλκυση και τη διατήρηση εργαζομένων μέσα από ένα ετερογενές, εργατικό δυναμικό. Πλέον οι εταιρείες τείνουν να προωθούν παράγοντες που καθιστούν την επιχείρησή τους ένα καλό μέρος για εργασία, όπως καλές φυσικές συνθήκες, θετικό εργασιακό συνεργατικό ήθος, ευέλικτο ωράριο εργασίας. Σύμφωνα με τον Levering, (1996), ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον, μπορεί να συμβάλλει:

- στην παραγωγή / επίτευξη προϊόντων / υπηρεσιών υψηλότερης ποιότητας
- στην ανάπτυξη καινοτομίας
- στην προσέλκυση περισσότερων ταλαντούχων ατόμων
- στην ύπαρξη λιγότερης αντίστασης,
- στην αλλαγή και τέλος σε χαμηλότερα επίπεδα αποχωρήσεων.

Σύμφωνα με τους Sutherland, Torricelli & Karg, (2002), οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι είναι δύσκολο να προσελκυσθούν και να διατηρηθούν και η επωνυμία του εργοδότη μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την οικοδόμηση της οργανωσιακής ταυτότητας και της φήμης.

Σύμφωνα με τους Robert & Dowling (2002), οι οργανισμοί υψηλότερης απόδοσης, έχουν περισσότερες πιθανότητες να διατηρήσουν αυτή την απόδοση με την πάροδο του χρόνου, εάν διαθέτουν επίσης σχετικά καλή φήμη. Αυτό συνάδει με ευρήματα, που έχουν συνδέσει τα άυλα (υψηλής ποιότητας) περιουσιακά στοιχεία με

την επίτευξη σταθερής, βιώσιμης και ανώτερης απόδοσης. Οι Fulmer, Gerhart & Scott (2003) ανέλυσαν τις πολιτικές σε σχέση με το employers brand, των κορυφαίων 100 Αμερικανικών εταιριών. Διαπίστωσαν ότι η επωνυμία εργοδότη και οι αντίστοιχες πολιτικές συνδέονταν όχι μόνο με σταθερές και πολύ θετικές στάσεις του εργατικού δυναμικού αλλά είχαν επίσης επίδραση στην απόδοση των ίδιων των οργανισμών.

Τρεις πρόσφατες ανασκοπήσεις της βιβλιογραφίας για την υπό μελέτη έννοια (Sparrow & Otake, 2015; Lievens & Slaughter, 2016; Theurer et al., 2016) τόνισαν τους διαφορετικούς τρόπους προσέγγισης και ορισμού της υπό διερεύνησης έννοιας του employers brand. Οι Lievens & Highhouse (2003) υποστήριξαν, ότι η επωνυμία του εργοδότη μπορεί να θεωρηθεί ως χρήσιμη στη βάση δύο, κεντρικών διαστάσεων, της λειτουργικής (συμπεριλαμβανομένων πιο απτών παραγόντων όπως η αμοιβή κ.ά.) και της συμβολικής (συμπεριλαμβανομένης της εικόνας του εργοδότη / employers brand image), όπου η τελευταία έννοια μπορεί να οριστεί ως τα υποκειμενικά, αφηρημένα και άυλα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τον οργανισμό. Η ενίσχυση αυτών των συμβολικών ιδιοτήτων, γενικά αναμένεται ότι θα τείνει να βελτιώσει διάφορες εργασιακές μεταβλητές, όπως η αντιληπτή ταύτιση με ένα οργανισμό (Edwards, 2010).

2.3 Ορισμοί της έννοιας και σχετικές έρευνες

Η επωνυμία του εργοδότη μπορεί να κατανοηθεί ως η διαδικασία επικοινωνίας της κουλτούρας ενός οργανισμού ως εργοδότη στην αγορά. Επομένως, αφορά στο άθροισμα όλων των χαρακτηριστικών και των διακριτών ιδιοτήτων που αντιλαμβάνονται οι υποψήφιοι και οι υπάρχοντες εργαζόμενοι, σε σχέση με την εργασιακή εμπειρία. Η εργασιακή εμπειρία χρησιμεύει ως το εννοιολογικό θεμέλιο και περιλαμβάνει απτά χαρακτηριστικά, όπως ο μισθός, οι παροχές, τα μόνους, αλλά επεκτείνεται επίσης σε άυλα στοιχεία, όπως η οργανωσιακή κουλτούρα, οι αξίες, το στυλ ηγεσίας, οι ευκαιρίες για μάθηση, η ανάπτυξη, η αναγνώριση των εργαζομένων κ.ά. (Hendry & Jenkins, 2007).

Σύμφωνα με το Corporate Leadership Council (1999), οι διαστάσεις της έννοιας είναι πέντε:

- Το πρώτο συστατικό είναι η δύναμη του προϊόντος της μάρκας. Ένα προϊόν έχει προστιθέμενες αξίες που ανταποκρίνονται σε ορισμένες ψυχολογικές ανάγκες των καταναλωτών
- Το δεύτερο συστατικό στοιχείο είναι η κουλτούρα και το περιβάλλον του οργανισμού. Αυτά περιλαμβάνουν τις αξίες που αντιπροσωπεύει ο οργανισμός, τις εργασιακές τελετουργίες και τα συστήματα σε ισχύ και τα παραδείγματα που καθορίζονται από την ηγεσία
- Το τρίτο συστατικό είναι η ισορροπία επαγγελματικής/ προσωπικής ζωής (είναι αυτονόητα σημαντικό στην εποχή των ραγδαίων ρυθμών, της τεχνολογία και των e-mails)
- Το τέταρτο συστατικό είναι το περιβάλλον εργασίας. Αν οι ηγέτες, δεν επιδεικνύουν τη δέσμευσή τους στις κοινές αξίες, μέσω των απαιτούμενων ενεργειών και συμπεριφορών, η διαδικασία οικοδόμησης του employers brand, δεν θα είναι πιθανότατα επιτυχής
- Το πέμπτο στοιχείο, είναι η συνολική προσφορά σε έναν εργαζόμενο. Στηρίζεται στο μισθό, τον εργασιακό ρόλο, το εργασιακό περιβάλλον, το αν υπάρχει σχέδιο ανάπτυξης της καριέρας κ.ά.

Η αρχική διατύπωση αλλά και η μετεξέλιξη της υπό μελέτη έννοιας, έχει θεωρηθεί ως μια κρίσιμη εξέλιξη στο πρόσφατο παρελθόν. Ενώ ορισμένοι ερευνητές έχουν θεωρήσει ότι η έννοια, ενσωματώνει και τους δύο τομείς του HRM και του Μάρκετινγκ (Ambler & Barrow, 1996; Moroko & Uncles, 2008), άλλοι πιστεύουν ότι σχετίζεται αποκλειστικά με το Συσχετιστικό Μάρκετινγκ (Relationship Marketing) (Foster et al., 2010).

Ο Ritson (2002) υποστήριξε, ότι μια ισχυρή επωνυμία εργοδότη μπορεί να βοηθήσει στην απόκτηση καλύτερων γνώσεων στους υπάρχοντες εργαζόμενους μειώνοντας έτσι παράλληλα το κόστος της απόκτησης νέων εργαζόμενων. Σύμφωνα με τους Barrow & Mosley (2011), η θετική επωνυμία ενός εργοδότη μπορεί να συμβάλλει στην αύξηση της δέσμευσης και της διατήρηση των εργαζομένων. Ο πρώτος ορισμός της υπό μελέτης έννοιας, δόθηκε από τους Ambler & Barrow (1996) σε σχετική τους έρευνα με τίτλο "*The Employer Brand*". Προσέγγισαν την έννοια του employers brand, ως το πακέτο των λειτουργικών, οικονομικών και ψυχολογικών παροχών / ωφελειών που παρέχει η απασχόληση σε ένα οργανισμό και γίνονται παραδεκτά εντός αυτού.

Προώθησαν ένα τρισδιάστατο μοντέλο εννοιολόγησης της έννοιας, όπου τα οφέλη συνάδουν με τα οφέλη που προσφέρει ένα τυπικό brand στους καταναλωτές του. Η λειτουργική διάσταση αναφέρεται στις αναπτυξιακές (ή χρήσιμες) δραστηριότητες που προσφέρει ο οργανισμός, ενώ η οικονομική διάσταση αναφέρεται στις υλικές / χρηματικές ανταμοιβές που προσφέρει ο εκάστοτε οργανισμός. Η ψυχολογική διάσταση σχετίζεται με το αίσθημα του «ανήκειν», της αίσθησης ύπαρξης σαφέστατης κατεύθυνσης και σκοπού (Ambler & Barrow, 1996). Συλλογικά, αυτές οι διαστάσεις αποτυπώνουν τα μεγάλα οφέλη που προσφέρει ένας οργανισμός στους δυνητικούς και υπάρχοντες εργαζόμενους. Το Chartered Institute of Personnel Development (CIPD) (2009) έχει ορίσει την έννοια του employers brand, ως το σύνολο των χαρακτηριστικών και των ιδιοτήτων που μπορεί να κάνει έναν οργανισμό να διαφέρει από τους αντίστοιχους στον κλάδο δραστηριοποίησής του καθώς και να συμβάλλει στη σηματοδότηση μιας μοναδικής εργασιακής εμπειρίας.

Σύμφωνα με τους Noor και Shahjehan (2018), η έννοια του employers brand αποτελείται από τις εξής διαστάσεις:

- **Την αξία του ενδιαφέροντος:** Αξιολογεί τον βαθμό στον οποίο ένας εργοδότης μπορεί να παρέχει εργασιακά πλαίσια, με ευκαιρίες καινοτομίας και ανάπτυξης της δημιουργικότητας.
- **Την κοινωνική αξία:** Αφορά την παροχή ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος, όπου είναι έντονο το ομαδικό πνεύμα και η ανάπτυξη υγιών σχέσεων, ανάμεσα στους εργαζόμενους.
- **Την οικονομική αξία:** αφορά τις ανταμοιβές που προσφέρει ένας εργοδότης (την ελκυστικότητά τους).
- **Την αναπτυξιακή αξία:** Είναι ένα χαρακτηριστικό που εκτιμά τον βαθμό ελκυστικότητας ενός εργοδότη που παρέχει εξέλιξη σε επίπεδο σταδιοδρομίας.
- **Την αξία της εφαρμογής:** Καθορίζει τον βαθμό έλξης ενός οργανισμού, στη βάση της παροχής ευκαιριών για την άσκηση και ανάπτυξη, όσων μαθαίνονται

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Ερευνητική μέθοδος και χρησιμοποιούμενες τεχνικές (στατιστικής και δειγματοληψίας)

Η κοινωνική επιστήμη, δεν έχει ως μοναδικό στόχο την περιγραφή/ αποτύπωση της κοινωνικής πραγματικότητας. Στην πραγματικότητα, αυτό που ζητείται είναι η επεξήγηση της και η κατανόησή της. Οι δύο αυτές έννοιες είναι εξαιρετικά σημαντικές, καθώς είναι συνδεδεμένες με το σκοπό των δύο κεντρικών ερευνητικών μεθόδων, της ποσοτικής και της ποιοτικής μεθόδου (επιπλέον στις πιο δημοφιλείς μεθόδους, υπάρχει και η μικτή, που αποτελεί το συνδυασμό).

Η κοινωνική πραγματικότητα, μπορεί να υποστηριχθεί, ότι είναι εξαιρετικά πλούσια. Εν συντομία, ο θετικισμός έχει συνδεθεί με την ποσοτική μέθοδο, όπου η κοινωνική πραγματικότητα είναι μια (όχι πολλαπλή), μετρήσιμη, στέρεη και αντικειμενική (μεταξύ άλλων). Η ποιοτική μέθοδος έχει βαθιά σχέση με την ερμηνευτική παράδοση, όπου η πραγματικότητα είναι πολλαπλή, δυναμική και εξαρτάται από τα νοήματα/ σημασίες των συμμετεχόντων (όπου τα νοήματα επικοινωνούνται, ανταλλάσσονται, τροποποιούνται κ.ά., ενώ τίποτα δεν είναι στέρεο και απολύτως μετρήσιμο) (Ισαρη, και Πουρκός, 2015). Στην παρούσα εργασία, επιλέχθηκε η ποσοτική μέθοδος, καθώς στόχος είναι ο έλεγχος συγκεκριμένων ερευνητικών υποθέσεων, στην βάση της αποδοχής ενός πλούσιου, θεωρητικού πλαισίου (συνεπώς η κατεύθυνση είναι επιβεβαιωτική, στο παρόν πλαίσιο αναφοράς και όχι διερευνητική-δεν θα επιχειρηθεί ο εμπλουτισμός της θεωρητικής βάσης).

Η τεχνική της δειγματοληψίας που υιοθετήθηκε, ήταν αυτή της δειγματοληψίας ευκολίας (μη-πιθανοτική), εξαιτίας των περιορισμών σε επίπεδο χρόνου και πόρων (η τυχαία δειγματοληψία απαιτεί σημαντικούς πόρους και σχεδιασμό). Αυτό συνεπάγεται, τόσο αρνητικά στοιχεία (όπως τη μείωση της αξιοπιστίας των ευρημάτων και της δυνατότητας γενίκευσης στο γενικό πληθυσμό), όσο και θετικά (όπως την αύξηση της ταχύτητας των ερευνητικών διαδικασιών, την αύξηση του ποσοστού αποκρίσεων και την ικανότητα συμπερίληψης ατόμων που μπορεί να θεωρηθούν βαθιοί γνώστες των υπό μελέτη εννοιών).

Πιο συγκεκριμένα, το ερευνητικό εργαλείο, μετατράπηκε σε ηλεκτρονική μορφή (σε google forms) και διαμοιράστηκε τυχαία, σε ένα πλήθος εργαζόμενων, ηλεκτρονικά (μέσω e-mail και μέσω της αξιοποίησης μέσω κοινωνικής δικτύωσης, όπως το Facebook). Συγκεντρώθηκαν 62 απαντήσεις συνολικά, οι οποίες ομαδοποιήθηκαν (μέσω του excel) και μεταφέρθηκαν στο spss (στατιστικό πρόγραμμα επεξεργασίας δεδομένων) για περαιτέρω ανάλυση.

Οι στατιστικές μέθοδοι που εφαρμόστηκαν, ήταν οι εξής:

- μετά την περιγραφική ανάλυση, διενεργήθηκε παραγοντική ανάλυση (για τον έλεγχο της εγκυρότητας/ αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης και τη διαπίστωση του fit, ανάμεσα στο ερευνητικό μοντέλο και τα δεδομένα της ελληνικής πραγματικότητας)
- Τέλος, πραγματοποιήθηκαν πολλαπλές παλινδρομήσεις, για τον έλεγχο της ισχύος των υπό μελέτη σχέσεων, ανάμεσα στις ομάδες μεταβλητών που αξιοποιήθηκαν.

3.2 Εννοιολογικό πλαίσιο

Η κλίμακα της υπό μελέτη έννοιας, προέρχεται από το paper των Tanwar, K., & Prasad, A. (2017). Εμπεριέχει 5 διαστάσεις, που είναι οι εξής:

- Η **υγιής εργασιακή ατμόσφαιρα**, που περιέχει 6 στοιχεία (ενδεικτικά τα «Ο οργανισμός μου παρέχει αυτονομία στους εργαζόμενους, σε σχέση με τη λήψη αποφάσεων», «Ο οργανισμός μου προσφέρει ευκαιρίες για την βίωση και την απόλαυση μιας ομαδικής ατμόσφαιρας (για την ανάπτυξη της αίσθησης της συλλογικότητας)», «Έχω φίλους στη δουλειά που είναι διατεθειμένοι να αναλάβουν τις ευθύνες μου στη δουλειά, σε περίπτωση που είμαι απών/ απούσα»)
- η **κατάρτιση και ανάπτυξη**, που περιέχει πάλι 6 στοιχεία/ items (ενδεικτικά τα «Ο οργανισμός μου μας παρέχει διαδικτυακά/ online μαθήματα κατάρτισης και εκπαίδευσης», «Ο οργανισμός μου διοργανώνει διάφορα συνέδρια, εργαστήρια και προγράμματα κατάρτισης σε τακτική βάση», «Ο οργανισμός μου, μου προσφέρει ευκαιρίες για εργασία σε ξένα έργα/ projects (άλλων τμημάτων κ.ά.)»)
- η **ισορροπία προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής**, που εμπεριέχει 3 στοιχεία (ενδεικτικά τα «Ο οργανισμός μου παρέχει ένα ευέλικτο ωράριο

εργασίας», «Ο οργανισμός μου προσφέρει την ευκαιρία να εργαστώ από το σπίτι»)

- η **εταιρική κοινωνική ευθύνη**, που ενέχει 4 στοιχεία (ενδεικτικά τα «Ο οργανισμός μου διατηρεί και εφαρμόζει μια δίκαιη στάση απέναντι στους εργαζόμενους», «Αναμένεται από τους εργαζόμενους να εργαζόμενοι αναμένεται να ακολουθούν όλους τους κανόνες και τους κανονισμούς»)
- τέλος οι **παροχές και συνολικά οφέλη**, όπου υπάρχουν 4 στοιχεία (ενδεικτικά, τα «Γενικά, ο μισθός που προσφέρει ο οργανισμός μου είναι υψηλός», «Ο οργανισμός μου παρέχει αποζημίωση σε σχέση με τις υπερωρίες»).

Η έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης, μετρήθηκε (Bonds, 2017) με τη χρησιμοποίηση 3 διαστάσεων: τη **συναισθηματική δέσμευση** (6 ερωτήσεις, όπως η «θα ήμουν πολύ χαρούμενος αν περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτόν τον οργανισμό»), τη **δέσμευση συνέχειας** (4 ερωτήσεις, όπως η «θα μου ήταν πολύ δύσκολο να εγκαταλείψω τον οργανισμό αυτή τη στιγμή, ακόμα κι αν το ήθελα») και την **κανονιστική δέσμευση** (6 ερωτήσεις, όπως η «αισθάνομαι υποχρεωμένος/ η να παραμείνω στον τρέχοντα εργοδότη μου»). Τέλος η **ικανοποίηση**, μετρήθηκε με βάση την κλίμακα του Gad, (2015) (5 στοιχεία, όπως το «Είμαι ικανοποιημένος/η από τη συνολική εργασία μου»).

3.3 Ερευνητικές υποθέσεις

Ο ερευνητικός στόχος της παρούσας εργασίας, είναι η μελέτη και ανάλυση της έννοιας της επωνυμίας του εργοδότη, στο πλαίσιο των ελληνικών οργανισμών. Πιο συγκεκριμένα, οι ερευνητικές υποθέσεις, είναι οι εξής:

H0: Οι διαστάσεις της έννοιας της επωνυμίας του εργοδότη δεν επιδρούν σημαντικά στην έννοια της εργασιακής ικανοποίησης, στο πλαίσιο των ελληνικών οργανισμών

H1: Οι διαστάσεις της έννοιας της επωνυμίας του εργοδότη, επιδρούν σημαντικά στην έννοια της εργασιακής ικανοποίησης, στο πλαίσιο των ελληνικών οργανισμών

H0: Οι διαστάσεις της έννοιας της επωνυμίας του εργοδότη δεν επιδρούν σημαντικά στην έννοια της εργασιακής δέσμευσης, στο πλαίσιο των ελληνικών οργανισμών

H2: Οι διαστάσεις της έννοιας της επωνυμίας του εργοδότη, επιδρούν σημαντικά στην έννοια της εργασιακής δέσμευσης, στο πλαίσιο των ελληνικών οργανισμών

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Δημογραφικά στοιχεία

Στους παρακάτω Πίνακες, θα παρουσιαστούν τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, συνεπώς θα παρατεθούν οι συχνότητες των επιπέδων/ κατηγοριών που προέκυψαν, από την ανάλυση των απαντήσεων των ερωτηθέντων.

Πίνακας 1. Φύλο των ερωτηθέντων/ κατανομή συχνότητας

Κατηγορίες	Ανδρας	Γυναίκα
Συχνότητες/ ποσοστά	(28) 45.2%	(34) 54.8%

Συνεπώς το 45.3% του δείγματος είναι άνδρες και το 54.8% γυναίκες (η πλειοψηφία). Επομένως, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων είναι γυναίκες. Στον Πίνακα 2, παρουσιάζονται οι συχνότητες των ηλικιακών κατηγοριών του δείγματος.

Πίνακας 2. Κατανομή συχνότητας ηλικιακών κατηγοριών του δείγματος

Κατηγορίες	18-25 ετών	26-35	36-50	51+
Συχνότητες	13.1%	32.8%	54.1%	-

Το 13.1% του δείγματος των εργαζόμενων είναι μεταξύ 18 και 25 ετών, το 32.8% μεταξύ 26-35 ετών και το 54.1% μεταξύ 36 και 50 ετών (η πλειοψηφία). Συνεπώς, η πλειονότητα του δείγματος είναι μεταξύ 36 και 50 ετών. Σε ότι αφορά τα μορφωτικά επίπεδα του δείγματος, φαίνονται στον Πίνακα 3.

Πίνακας 3. Κατανομή συχνότητας κατηγοριών εκπαίδευσης του δείγματος

Κατηγορίες	Συχνότητες
Γυμνάσιο/ Λύκειο	11.3%
Ιδιωτική-Δημόσια Σχολή (ΙΕΚ)	11.3%
ΑΕΙ/ ΤΕΙ	33.9%
Μεταπτυχιακό	27.4%
Διδακτορικό	16.1%

Το 11.3% έχει τελειώσει το Γυμνάσιο/ Λύκειο, το 11.3% κάποια Ιδιωτική-Δημόσια Σχολή (ΙΕΚ), το 33.9% κάποιο ΑΕΙ/ΤΕΙ, 27.4% έχει μεταπτυχιακό και το 16.1% διδακτορικό τίτλο. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων έχει τελειώσει κάποιο ΑΕΙ/ΤΕΙ, συνεπώς μπορεί να υποστηριχθεί ότι το δείγμα είναι σχετικά μορφωμένο.

Ακολουθεί η παράθεση των συχνοτήτων των επιπέδων που προκύπτουν από το εάν ο ερωτηθέντας έχει θέση προϊστάμενου ή όχι.

Πίνακας 4. Κατανομή συχνοτήτων θέσης εργασίας του δείγματος

Κατηγορίες	Συχνότητες
Ναι	21%
Όχι	79%

Επομένως το 21% του δείγματος έχει θέση προϊστάμενου, σε αντίθεση με το 79% των ερωτηθέντων.

4.2 Περιγραφική ανάλυση (παρουσίαση μεταβλητών του ερευνητικού εργαλείου)

Παρακάτω, θα παρουσιαστεί και πάλι υπό μορφή πίνακα, ο βασικός κορμός της περιγραφικής ανάλυσης. Η περιγραφική ανάλυση είναι σημαντική σε επίπεδο διαπίστωσης κάποιων γενικών τάσεων (ή επιβεβαίωσης/ διάψευσης κάποιων προσδοκιών-αντιλήψεων ή ως μια φωτογραφία του υπό μελέτη φαινομένου), αλλά δεν στοιχειοθετεί κάποια επαγωγική, στατιστική συμπερασματολογία. Επομένως τα ευρήματα της περιγραφικής ανάλυσης, μπορεί να είναι χρήσιμα, ως ένα επιπλέον στοιχείο επεξήγησης της κοινωνικής πραγματικότητας (καθώς γίνεται μια σημαντική μέτρηση της θετικής έντασης κάποιων αντιλήψεων), παρόλο που δεν προηγείται κάποιος στατιστικός έλεγχος (επομένως, τίποτα δεν μπορεί να γενικευτεί στον υπό μελέτη πληθυσμό). Θα παρατεθούν τα βασικά μέσα μέτρα θέσης και διασποράς των μεταβλητών του ερευνητικού εργαλείου (μέσος όρος/ κεντρική τάση των παρατηρήσεων και τυπική απόκλιση/ βαθμός συγκέντρωσης των απαντήσεων γύρω από την κεντρική τους τάση).

4.2.1 Υγιής εργασιακή ατμόσφαιρα

Στον Πίνακα 5, παρουσιάζονται οι μεταβλητές όπως διαμορφώθηκαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων.

Πίνακας 5. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση μεταβλητών ερευνητικού εργαλείου

Μεταβλητή	Μέσος όρος (κλίμακα Likert 1-5/1= διαφωνώ απολύτως, 5= συμφωνώ απολύτως)	Τυπική απόκλιση
Ο οργανισμός μου παρέχει αυτονομία στους εργαζόμενους, σε σχέση με τη λήψη αποφάσεων	3.57	1.301
Ο οργανισμός μου προσφέρει ευκαιρίες για την βίωση και την απόλαυση μιας ομαδικής ατμόσφαιρας (για την ανάπτυξη της αίσθησης της συλλογικότητας)	<u>3.81</u>	1.278
Έχω φίλους στη δουλειά που είναι διατεθειμένοι να αναλάβουν τις ευθύνες μου στη δουλειά, σε περίπτωση που είμαι απών/ απούσα	3.65	1.103
Ο οργανισμός μου, αναγνωρίζει όταν κάνω καλή δουλειά (με κάνει να νιώσω ότι η καλή μου δουλειά, αναγνωρίζεται)	3.53	.970
Ο οργανισμός μου προσφέρει ένα σχετικά stress-free εργασιακό περιβάλλον (χωρίς	3.00	1.131

υπερβολικό άγχος, σε ένα λογικό πλαίσιο)		
Ο οργανισμός μου προσφέρει την ευκαιρία να εργαστώ σε ομάδες εργαζόμενων	2.95	1.348

Οι βαθμολογίες των μεταβλητών, είναι σχετικά μέτριες (μέσος όρος 3.42), ενώ η μεταβλητή με τη μεγαλύτερη βαθμολογία είναι η «Ο οργανισμός μου προσφέρει ευκαιρίες για την βίωση και την απόλαυση μιας ομαδικής ατμόσφαιρας (για την ανάπτυξη της αίσθησης της συλλογικότητας)». Επομένως, ήδη διαφαίνεται, ότι η αίσθηση της συλλογικότητας είναι μια σημαντική, εσωτερική (σε επίπεδο εργαζόμενου) μεταβλητή.

4.2.2 Κατάρτιση και ανάπτυξη

Στον Πίνακα 6, φαίνονται οι μεταβλητές όπως διαμορφώθηκαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων.

Πίνακας 6. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση μεταβλητών ερευνητικού εργαλείου
Μεταβλητή **Μέσος όρος (κλίμακα Likert 1-5/1= διαφωνώ απολύτως, 5= συμφωνώ απολύτως)** **Τυπική απόκλιση**

Ο οργανισμός μου μας παρέχει διαδικτυακά/online μαθήματα κατάρτισης και εκπαίδευσης	2.30	1.322
Ο οργανισμός μου διοργανώνει διάφορα συνέδρια, εργαστήρια και προγράμματα κατάρτισης σε τακτική βάση	2.69	1.139

Ο οργανισμός μου, μου προσφέρει ευκαιρίες για εργασία σε ξένα έργα/ projects (άλλων τμημάτων κ.ά.)	2.10	1.183
Ο οργανισμός μου επενδύει σημαντικά στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των υπαλλήλων του	3.11	1.294
Η ανάπτυξη των δεξιοτήτων των υπαλλήλων, είναι μια συνεχής διαδικασία στον οργανισμό μου	3.36	1.243
Ο οργανισμός μου επικοινωνεί με σαφήνεια, μια σαφή πορεία ανέλιξης για τους υπαλλήλους του	<u>3.82</u>	1.248

Οι βαθμολογίες των μεταβλητών, είναι σχετικά χαμηλές (μέσος όρος **3.01**), ενώ η μεταβλητή με τη μεγαλύτερη βαθμολογία είναι η «*Ο οργανισμός μου επικοινωνεί με σαφήνεια, μια σαφή πορεία ανέλιξης για τους υπαλλήλους του*».

4.2.3 Ισορροπία προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής

Στον Πίνακα 7, φαίνονται οι μεταβλητές όπως διαμορφώθηκαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων.

Πίνακας 7. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση μεταβλητών ερευνητικού εργαλείου
Μεταβλητή **Μέσος όρος (κλίμακα** **Τυπική απόκλιση**
Likert 1-5/1= διαφωνώ

**απολύτως, 5= συμφωνώ
απολύτως)**

Ο οργανισμός μου παρέχει ένα ευέλικτο ωράριο εργασίας	<u>3.24</u>	1.339
Ο οργανισμός μου προσφέρει την ευκαιρία να εργαστώ από το σπίτι	3.21	1.559
Ο οργανισμός μου παρέχει αθλητικές εγκαταστάσεις, κοντά στο χώρο εργασίας (ή στο χώρο εργασίας)	1.47	1.004

Οι βαθμολογίες των μεταβλητών, είναι αρκετά χαμηλές (**μέσος όρος 2.47**), ενώ η μεταβλητή με τη μεγαλύτερη βαθμολογία είναι η «*Ο οργανισμός μου παρέχει ένα ευέλικτο ωράριο εργασίας*».

4.2.4 Εταιρική κοινωνική ευθύνη

Στον Πίνακα 8, φαίνονται οι μεταβλητές όπως διαμορφώθηκαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων.

Πίνακας 8. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση μεταβλητών ερευνητικού εργαλείου

Μεταβλητή	Μέσος όρος (κλίμακα Likert 1-5/1= διαφωνώ απολύτως, 5= συμφωνώ απολύτως)	Τυπική απόκλιση
Ο οργανισμός μου διατηρεί και εφαρμόζει μια δίκαιη στάση απέναντι στους εργαζόμενους	3.69	.951
Από τους εργαζόμενους αναμένεται να ακολουθούν όλους τους κανόνες και τους κανονισμούς	<u>4.79</u>	.547

Ο οργανισμός μου είναι ένας ανθρωπιστικός οργανισμός, που προσφέρει στην κοινωνία	2.89	1.132
Υπάρχει μια εμπιστευτική και ηθική διαδικασία, για την πραγματοποίηση αναφορών σε σχέση με διάφορες παραβάσεις (ή μη επαγγελματικές συμπεριφορές) στο χώρο εργασίας	3.48	1.184

Οι βαθμολογίες των μεταβλητών, είναι υψηλά μέτριες (**μέσος όρος 3.71**), ενώ η μεταβλητή με τη μεγαλύτερη βαθμολογία είναι η «*Αναμένεται από τους εργαζόμενους να εργαζόμενοι αναμένεται να ακολουθούν όλους τους κανόνες και τους κανονισμούς*».

4.2.5 Παροχές και συνολικά οφέλη

Στον Πίνακα 9 που ακολουθεί, φαίνονται οι μεταβλητές όπως διαμορφώθηκαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, σε σχέση με τη διάσταση παροχές και συνολικά οφέλη της έννοιας της επωνυμίας του εργοδότη.

Πίνακας 9. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση μεταβλητών ερευνητικού εργαλείου

Μεταβλητή	Μέσος όρος (κλίμακα Likert 1-5/1= διαφωνώ απολύτως, 5= συμφωνώ απολύτως)	Τυπική απόκλιση
-----------	--	-----------------

Γενικά, ο μισθός που προσφέρει ο οργανισμός μου είναι υψηλός	3.19	1.099
Ο οργανισμός μου παρέχει αποζημίωση σε σχέσης με τις υπερωρίες	3.03	1.330

Ο οργανισμός μου παρέχει καλά οφέλη σε σχέση με τις καλύψεις υγείας (ιατροφαρμακευτική περίθαλψη)	<u>3.57</u>	.934
Ο οργανισμός μου παρέχει ασφαλιστική κάλυψη για τους εργαζόμενους και τα εξαρτώμενα μέλη (οικογένεια κ.ά.)	3.45	1.035

Οι βαθμολογίες των μεταβλητών, είναι μέτριες (μέσος όρος 3.31), ενώ η μεταβλητή με τη μεγαλύτερη βαθμολογία είναι η «Ο οργανισμός μου παρέχει καλά οφέλη σε σχέση με τις καλύψεις υγείας (ιατροφαρμακευτική περίθαλψη)».

4.2.6 Συναισθηματική δέσμευση

Στον Πίνακα 10, φαίνονται οι μεταβλητές όπως διαμορφώθηκαν από τις απαντήσεις, σε σχέση με τη διάσταση συναισθηματική δέσμευση της έννοιας της οργανωσιακής δέσμευσης.

Πίνακας 10. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση μεταβλητών ερευνητικού εργαλείου
Μεταβλητή **Μέσος όρος (κλίμακα Likert 1-5/1= διαφωνώ απολύτως, 5= συμφωνώ απολύτως)** **Τυπική απόκλιση**

Θα ήμουν πολύ χαρούμενος αν περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτόν τον οργανισμό	<u>3.53</u>	1.211
Πραγματικά αισθάνομαι ότι τα προβλήματα αυτής	3.42	1.235

της εταιρίας/ οργανισμού
είναι και δικά μου

Νιώθω έντονη την αίσθηση του «ανήκειν» σε αυτόν τον οργανισμό	3.39	1.178
Αισθάνομαι «συναισθηματικά δεμένος» με αυτόν τον οργανισμό.	3.39	1.229
Αισθάνομαι ως «μέλος της οικογένειας» στον οργανισμό μου	3.27	1.162
Αυτός ο οργανισμός έχει μεγάλη προσωπική σημασία για μένα	3.37	1.177

Οι βαθμολογίες των μεταβλητών, είναι σχετικά μέτριες (**μέσος όρος 3.4**), ενώ η μεταβλητή με τη μεγαλύτερη βαθμολογία είναι η «*Θα ήμουν πολύ χαρούμενος αν περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτόν τον οργανισμό*».

4.2.7 Δέσμευση συνέχειας

Στον Πίνακα 11, φαίνονται οι μεταβλητές όπως διαμορφώθηκαν από τις απαντήσεις, σε σχέση με τη διάσταση δέσμευση συνέχειας της έννοιας της οργανωσιακής δέσμευσης.

Πίνακας 11. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση μεταβλητών ερευνητικού εργαλείου
Μεταβλητή **Μέσος όρος (κλίμακα** **Τυπική απόκλιση**
Likert 1-5/1= διαφωνώ
απολύτως, 5= συμφωνώ
απολύτως)

Θα μου ήταν πολύ δύσκολο να εγκαταλείψω	3.66	1.196
--	------	-------

τον οργανισμό αυτή τη στιγμή, ακόμα κι αν το ήθελα		
Πάρα πολύ μεγάλο μέρος της ζωής μου θα διαταραχθεί αν αποφάσιζα ότι ήθελα να αφήσω τη ζωή μου στην εταιρία, τώρα	<u>3.80</u>	1.046
Αισθάνομαι ότι έχω πολύ λίγες εναλλακτικές επιλογές για να σκεφτώ να αποχωρήσω από αυτόν τον οργανισμό	3.08	1.045
Εάν δεν είχα ήδη επενδύσει τόσο πολύ από τον εαυτό μου σε αυτόν τον οργανισμό, θα μπορούσα να σκεφτώ, να δουλέψω κάπου αλλού (ή να αλλάξω χώρο εργασίας)	3.53	1.184

Οι βαθμολογίες των μεταβλητών, είναι σχετικά μέτριες (**μέσος όρος 3.52**), ενώ η μεταβλητή με τη μεγαλύτερη βαθμολογία είναι η *«Πάρα πολύ μεγάλο μέρος της ζωής μου θα διαταραχθεί αν αποφάσιζα ότι ήθελα να αφήσω τη ζωή μου στην εταιρία, τώρα»*.

4.2.8 Κανονιστική δέσμευση

Πίνακας 12. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση μεταβλητών ερευνητικού εργαλείου

Μεταβλητή	Μέσος όρος (κλίμακα Likert 1-5/1= διαφωνώ απολύτως, 5= συμφωνώ απολύτως)	Τυπική απόκλιση
-----------	--	-----------------

Αισθάνομαι υποχρεωμένος/ η να παραμείνω στον τρέχοντα εργοδότη μου	3.07	1.304
Ακόμα κι αν ήταν προς όφελός μου, δεν πιστεύω ότι θα ήταν σωστό να αφήσω το δικό μου οργανισμό τώρα	3.13	1.287
Θα αισθανόμουν ένοχος/η αν αποχωρούσα τώρα από τον οργανισμό μου (θα είχα ενοχές)	3.27	1.283
Πιστεύω, ότι αυτός ο οργανισμός αξίζει την αφοσίωσή μου	3.42	1.153
Δεν θα εγκατέλειπα τον οργανισμό μου αυτή τη στιγμή γιατί έχω μια αίσθηση υποχρέωσης προς τους τους ανθρώπους σε αυτόν	<u>3.56</u>	1.289
Χρωστάω πολλά στον οργανισμό μου	3.13	1.248

Οι βαθμολογίες των μεταβλητών, είναι σχετικά μέτριες (**μέσος όρος 3.26**), ενώ η μεταβλητή με τη μεγαλύτερη βαθμολογία είναι η «*Δεν θα εγκατέλειπα τον οργανισμό μου αυτή τη στιγμή γιατί έχω μια αίσθηση υποχρέωσης προς τους τους ανθρώπους σε αυτόν*».

4.2.9 Ικανοποίηση

Πίνακας 13. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση μεταβλητών ερευνητικού εργαλείου
Μεταβλητή **Μέσος όρος (κλίμακα** **Τυπική απόκλιση**
Likert 1-5/1= διαφωνώ
απολύτως, 5= συμφωνώ
απολύτως)

Είμαι ικανοποιημένος/η από τη συνολική εργασία μου	<u>3.95</u>	.999
Είμαι ικανοποιημένος/η από τους προϊσταμένους μου	3.48	1.198
Είμαι ικανοποιημένος/η από τις πολιτικές του οργανισμού μου	3.53	3.53
Είμαι ικανοποιημένος/η από την υποστήριξη του οργανισμού μου	3.40	1.234
Είμαι ικανοποιημένος/η από τις ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη	3.65	1.118

Οι βαθμολογίες των μεταβλητών, είναι πιο υψηλές (**μέσος όρος 3.6**), ενώ η μεταβλητή με τη μεγαλύτερη βαθμολογία είναι η «*Είμαι ικανοποιημένος/η από τη συνολική εργασία μου*».

4.3 Παραγοντική ανάλυση (factor analysis)

Η παραγοντική ανάλυση είναι μια εξαιρετικά σημαντική, πολυμεταβλητή τεχνική, που χρησιμοποιείται, κυρίως για τα εξής:

- για την αξιολόγηση της εγκυρότητας των κλιμάκων του ερευνητικού εργαλείου (σε σχέση με τα δεδομένα και εν συνεχεία με το πλαίσιο αναφοράς)
- και για τον εντοπισμό τυχών αφανών παραγόντων, που μπορεί να επεξηγούν ικανοποιητικά τις έντονες συσχετίσεις ανάμεσα σε ομάδες μεταβλητών

Συνεπώς, η σημαντικότητα της τεχνικής αυτής, επαφίεται κυρίως στον εντοπισμό κρυφών/ υποδόριων παραγόντων με τους οποίους μπορεί να συσχετίζονται έντονα ορισμένες μεταβλητές. Με αυτόν τον τρόπο, εκτός από την πιο πλούσια επεξήγηση της κοινωνικής πραγματικότητας, μπορούν να γίνουν πιο στοχευμένες και εμπειριστατωμένες παρατηρήσεις και συμπεράσματα/ προτάσεις. Δεδομένου ότι προκύπτουν ομαδοποιήσεις μεταβλητών (που συνδέονται με κάποιο αφανή, κοινό παράγοντα), είναι δυνατόν να αναλυθούν καλύτερα οι περίπλοκες σχέσεις ανάμεσα σε ομάδες μεταβλητές (αυτός είναι άλλωστε ένας θεμελιώδης σκοπός της ποσοτικής ανάλυσης).

Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εφαρμογής της τεχνικής σε όλες τις έννοιες (συγκεντρωτικά). Εφαρμόστηκε η varimax περιστροφή, ενώ στον Πίνακα 14, παρουσιάζονται οι συσχετίσεις των μεταβλητών με τον κοινό παράγοντα (Συγκεντρωτικός Πίνακας για όλες τις διαστάσεις).

4.3.1 Υγής εργασιακή ατμόσφαιρα

Παρακάτω φαίνονται τα αποτελέσματα της εφαρμογής της τεχνικής της παραγοντικής ανάλυσης.

Το ΚΜΟ βρέθηκε να είναι 0.852, κάτι που υποδεικνύει ένα πολύ υψηλό βαθμό εγκυρότητας. Οι έννοιες της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας είναι θεμελιώδεις κατά στο πλαίσιο της διενέργειας της ποσοτικής ανάλυσης. Η εγκυρότητα εκτιμά το βαθμό που οι ερωτήσεις μιας κλίμακας «μετράνε το σωστό πράγμα» (ή πέφτουν στο κέντρο του υποθετικού, εννοιολογικού στόχου), ενώ η αξιοπιστία αφορά το βαθμό που οι ερωτήσεις μετράνε το ίδιο πράγμα (τείνουν να καταλήγουν, στο ίδιο μέρος του προαναφερθέντος στόχου). Στη διάσταση αυτή, ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbachs alpha, πήρε την τιμή 0.928.

4.3.2 Κατάρτιση και ανάπτυξη

Το ΚΜΟ πήρε την τιμή 0.913, κάτι που φανερώνει ένα πολύ υψηλό βαθμό εγκυρότητας. Στη διάσταση αυτή, ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbachs alpha, πήρε την τιμή 0.943.

4.3.3 Ισορροπία προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής)

Το ΚΜΟ πήρε την τιμή 0.592, κάτι που φανερώνει ένα χαμηλό βαθμό εγκυρότητας (κάτι που συνιστά ένα περιορισμό της παρούσα έρευνας). Ενδεχομένως η τρίτη ερώτηση, δεν μπορεί να αποδοθεί ικανοποιητικά στην ελληνική πραγματικότητα (ο οργανισμός μου παρέχει αθλητικές εγκαταστάσεις, κοντά στο χώρο εργασίας, ή στο χώρο εργασίας). Στη χώρα μας, ενδεχομένως μπορεί να μην αποτελεί μια σημαντική ένδειξη αυτής της διάστασης (διασφάλιση ισορροπίας ανάμεσα στην επαγγελματική/προσωπική ζωή, για διάφορους λόγους που θα αναλυθούν στη συνέχεια). Στη διάσταση αυτή, ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbachs alpha, πήρε την τιμή 0.793.

4.3.4 Εταιρική κοινωνική ευθύνη

Το ΚΜΟ πήρε την τιμή 0.761, κάτι που δείχνει ένα υψηλό βαθμό εγκυρότητας. Στη διάσταση αυτή, ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbachs alpha, πήρε την τιμή 0.828.

4.3.5 Παροχές και συνολικά οφέλη

Το ΚΜΟ πήρε την τιμή 0.699, κάτι που δείχνει ένα ικανοποιητικό βαθμό εγκυρότητας. Στη διάσταση αυτή, ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbachs alpha, πήρε την τιμή 0.920.

4.3.6 Συναισθηματική δέσμευση (affective commitment)

Το ΚΜΟ πήρε την τιμή 0.932, (πολύ υψηλός βαθμός εγκυρότητας), ενώ στη διάσταση αυτή της δέσμευσης, ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbachs alpha, πήρε την τιμή 0.988.

4.3.7 Δέσμευση συνέχειας (Continuance Commitment)

Το ΚΜΟ πήρε την τιμή 0.729 (υψηλός βαθμός εγκυρότητας), ενώ στη διάσταση αυτή της δέσμευσης, ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbachs alpha, πήρε την τιμή 0.813.

4.3.8 Κανονιστική δέσμευση (Normative Commitment)

Το ΚΜΟ πήρε την τιμή 0.904 (υψηλός βαθμός εγκυρότητας), ενώ στη διάσταση αυτή της δέσμευσης, ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbachs alpha, πήρε την τιμή 0.975.

4.3.9 Ικανοποίηση από την εργασία

Το ΚΜΟ πήρε την τιμή 0.869 (υψηλός βαθμός εγκυρότητας), ενώ στη διάσταση αυτή της δέσμευσης, ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbachs alpha, πήρε την τιμή 0.950.

Πίνακας 14. Component Matrix (συσχετίσεις των μεταβλητών με τον κοινό παράγοντα-συγκεντρωτικός Πίνακας)

Στοιχείο/ item	Component
Ο οργανισμός μου παρέχει αυτονομία στους εργαζόμενους, σε σχέση με τη λήψη αποφάσεων	.916
Ο οργανισμός μου προσφέρει ευκαιρίες για την βίωση και την απόλαυση μιας ομαδικής ατμόσφαιρας (για την ανάπτυξη της αίσθησης της συλλογικότητας)	.954
Έχω φίλους στη δουλειά που είναι διατεθειμένοι να αναλάβουν τις ευθύνες μου στη δουλειά, σε περίπτωση που είμαι απών/ απύουσα	.798
Ο οργανισμός μου, αναγνωρίζει όταν κάνω καλή δουλειά (με κάνει να νιώσω ότι η καλή μου δουλειά, αναγνωρίζεται)	.887
Ο οργανισμός μου προσφέρει ένα σχετικά stress-free εργασιακό περιβάλλον (χωρίς υπερβολικό άγχος, σε ένα λογικό πλαίσιο)	.889
Ο οργανισμός μου προσφέρει την ευκαιρία να εργαστώ σε ομάδες εργαζόμενων	.732
Στοιχείο/ item	Component
Ο οργανισμός μου μας παρέχει διαδικτυακά/ online μαθήματα κατάρτισης και εκπαίδευσης	.930
Ο οργανισμός μου διοργανώνει διάφορα συνέδρια, εργαστήρια και προγράμματα κατάρτισης σε τακτική βάση	.929
Ο οργανισμός μου, μου προσφέρει ευκαιρίες για εργασία σε ξένα έργα/ projects (άλλων τμημάτων κ.ά.)	.680
Ο οργανισμός μου επενδύει σημαντικά στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των υπαλλήλων του	.958
Η ανάπτυξη των δεξιοτήτων των υπαλλήλων, είναι μια συνεχής διαδικασία στον οργανισμό μου	.923
Ο οργανισμός μου επικοινωνεί με σαφήνεια, μια σαφή πορεία ανέλιξης για τους υπαλλήλους του	.862
Στοιχείο/ item	Component
Ο οργανισμός μου παρέχει ένα ευέλικτο ωράριο εργασίας	.916
Ο οργανισμός μου προσφέρει την ευκαιρία να εργαστώ από το σπίτι	.930
Ο οργανισμός μου παρέχει αθλητικές εγκαταστάσεις, κοντά στο χώρο εργασίας (ή στο χώρο εργασίας)	.652
Στοιχείο/ item	Component
Ο οργανισμός μου διατηρεί και εφαρμόζει μια δίκαιη στάση απέναντι στους εργαζόμενους	.930
Αναμένεται από τους εργαζόμενους να ακολουθούν όλους τους κανόνες και τους κανονισμούς	.405
Ο οργανισμός μου είναι ένας ανθρωπιστικός οργανισμός, που προσφέρει στην κοινωνία	.927
Υπάρχει μια εμπιστευτική και ηθική διαδικασία, για την πραγματοποίηση αναφορών σε σχέση με	.900

διάφορες παραβάσεις (ή μη επαγγελματικές συμπεριφορές) στο χώρο εργασίας

Στοιχείο/ item	Component
Γενικά, ο μισθός που προσφέρει ο οργανισμός μου είναι υψηλός	.889
Ο οργανισμός μου παρέχει αποζημίωση σε σχέση με τις υπερωρίες	.886
Ο οργανισμός μου παρέχει καλά οφέλη σε σχέση με τις καλύψεις υγείας (ιατροφαρμακευτική περίθαλψη)	.922
Ο οργανισμός μου παρέχει ασφαλιστική κάλυψη για τους εργαζόμενους και τα εξαρτώμενα μέλη (οικογένεια κ.ά.)	.932
Στοιχείο/ item	Component
Θα ήμουν πολύ χαρούμενος αν περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτόν τον οργανισμό	.956
Πραγματικά αισθάνομαι ότι τα προβλήματα αυτής της εταιρίας/ οργανισμού είναι και δικά μου	.971
Νιώθω έντονη την αίσθηση του «ανήκειν» σε αυτόν τον οργανισμό	.980
Αισθάνομαι «συναισθηματικά δεμένος» με αυτόν τον οργανισμό.	.987
Αισθάνομαι ως «μέλος της οικογένειας» στον οργανισμό μου	.960
Αυτός ο οργανισμός έχει μεγάλη προσωπική σημασία για μένα	.978
Στοιχείο/ item	Component
Θα μου ήταν πολύ δύσκολο να εγκαταλείψω τον οργανισμό αυτή τη στιγμή, ακόμα κι αν το ήθελα	.952
Πάρα πολύ μεγάλο μέρος της ζωής μου θα διαταραχθεί αν αποφάσιζα ότι ήθελα να αφήσω τη ζωή μου στην εταιρία, τώρα	.934
Αισθάνομαι ότι έχω πολύ λίγες εναλλακτικές επιλογές για να σκεφτώ να αποχωρήσω από αυτόν τον οργανισμό	.473
Εάν δεν είχα ήδη επενδύσει τόσο πολύ από τον εαυτό μου σε αυτόν τον οργανισμό, θα μπορούσα να σκεφτώ, να δουλέψω κάπου αλλού (ή να αλλάξω χώρο εργασίας)	.873
Στοιχείο/ item	Component
Αισθάνομαι υποχρεωμένος/ η να παραμείνω στον τρέχοντα εργοδότη μου	.936
Ακόμα κι αν ήταν προς όφελός μου, δεν πιστεύω ότι θα ήταν σωστό να αφήσω το δικό μου οργανισμό τώρα	.966
Θα αισθανόμουν ένοχος/η αν αποχωρούσα τώρα από τον οργανισμό μου (θα είχα ενοχές)	.941
Πιστεύω, ότι αυτός ο οργανισμός αξίζει την αφοσίωσή μου	.946
Δεν θα εγκατέλειπα τον οργανισμό μου αυτή τη στιγμή γιατί έχω μια αίσθηση υποχρέωσης προς τους τους ανθρώπους σε αυτόν	.915
Χρωστάω πολλά στον οργανισμό μου	.962
Στοιχείο/ item	Component
Είμαι ικανοποιημένος/η από τη συνολική εργασία μου	
Είμαι ικανοποιημένος/η από τη συνολική εργασία μου	.798

Είμαι ικανοποιημένος/η από τους προϊσταμένους μου	.949
Είμαι ικανοποιημένος/η από τις πολιτικές του οργανισμού μου	.952
Είμαι ικανοποιημένος/η από την υποστήριξη του οργανισμού μου	.939
Είμαι ικανοποιημένος/η από τις ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη	.924

4.4 Πρώτο μοντέλο Πολλαπλής παλινδρόμησης

Στα επόμενα υπό-κεφάλαια, θα αναλυθούν τα ευρήματα από τη διενέργεια των 4 μοντέλων πολλαπλής παλινδρόμησης. Στο πρώτο μοντέλο, εξαρτημένη μεταβλητή είναι η διάσταση Συναισθηματική δέσμευση της οργανωσιακής δέσμευσης και ανεξάρτητες οι 5 διαστάσεις της έννοιας της επωνυμίας του εργοδότη. Τα στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα, φανερώνονται στους ακόλουθους Πίνακες (έγινε stepwise παλινδρόμηση, επομένως το spss καταλήγει σε ένα τελικό μοντέλο με το μεγαλύτερο R-Square, ή ισχυρότερη ικανότητα επεξήγησης της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής).

Πίνακας 15. Συγκεντρωτικός Πίνακας Παλινδρόμησης

Model Regression	B (Από πίνακα Coefficients)	R Square (Από πίνακα Model Summary)	Adjusted R Square (Από πίνακα Model Summary)	F (Από πίνακα ANOVA)	Sig. (Από πίνακα ANOVA)
Εξαρτημένη μεταβλητή- Συναισθηματική δέσμευση					
Παροχές και συνολικά οφέλη	.846	.830	.825	144.430	.000
Ισορροπία προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής	.243	.830	.825	144.430	.000

Το F αφορά το αποτέλεσμα του ελέγχου, όπου εκτιμάται η στατιστική σημαντικότητα του μοντέλου (πρέπει το Sig. να είναι μικρότερο από 0.05). Το B

επεξηγεί την αναμενόμενη μεταβολή της εξαρτημένης μεταβλητής, όταν κάποια ανεξάρτητη μεταβληθεί κατά μια μονάδα. Η εξίσωση της παλινδρόμησης είναι η εξής:

$$\text{Συναισθηματική δέσμευση} = -0.044 + 0.846 (\text{Παροχές και συνολικά οφέλη}) + .243 (\text{Ισορροπία προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής})$$

4.5 Δεύτερο μοντέλο Πολλαπλής παλινδρόμησης

Στο δεύτερο μοντέλο παλινδρόμησης της παρούσας έρευνας, εξαρτημένη μεταβλητή είναι η διάσταση δέσμευση συνέχειας της οργανωσιακής δέσμευσης και ανεξάρτητες οι 5 διαστάσεις της έννοιας της επωνυμίας του εργοδότη. Τα στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα, φανερώνονται στον παρακάτω Πίνακα 33.

Πίνακας 16. Συγκεντρωτικός Πίνακας Παλινδρόμησης

Model Regression	B (Από πίνακα Coefficients)	R Square (Από πίνακα Model Summary)	Adjusted R Square (Από πίνακα Model Summary)	F (Από ANOVA)	Sig. (Από ANOVA)
Εξαρτημένη μεταβλητή- δέσμευση συνέχειας					
Παροχές και συνολικά οφέλη	.667	.542	.534	70.999	.000

Πηγή: επεξεργασία δεδομένων από τον συγγραφέα

Η εξίσωση της παλινδρόμησης είναι η εξής:

$$\text{Δέσμευση συνέχειας} = 1.318 + 0.667 (\text{Παροχές και συνολικά οφέλη})$$

4.6 Τρίτο μοντέλο Πολλαπλής Παλινδρόμησης

Στο τρίτο μοντέλο παλινδρόμησης της παρούσας έρευνας, εξαρτημένη μεταβλητή είναι η διάσταση κανονιστική δέσμευση της οργανωσιακής δέσμευσης και

ανεξάρτητες οι 5 διαστάσεις της έννοιας της επωνυμίας του εργοδότη. Τα στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα, φανερώνονται στον παρακάτω Πίνακα 34.

Πίνακας 17. Συγκεντρωτικός Πίνακας Παλινδρόμησης

Model Regression	B (Από πίνακα Coefficients)	R Square (Από πίνακα Model Summary)	Adjusted R Square (Από πίνακα Model Summary)	F (Από πίνακα ANOVA)	Sig. (Από πίνακα ANOVA)
Εξαρτημένη μεταβλητή-Κανονιστική δέσμευση					
Παροχές και συνολικά οφέλη	.718	.905	.900	183.236	.000
Ισορροπία προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής	.228	.905	.900	183.236	.000
Υγιής εργασιακή ατμόσφαιρα	.216	.905	.900	183.236	.000

Η εξίσωση της παλινδρόμησης είναι η εξής:

$$\text{Κανονιστική δέσμευση} = -0.436 + 0.718 (\text{Παροχές και συνολικά οφέλη}) + 0.228 (\text{Ισορροπία προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής}) + 0.216 (\text{Υγιής εργασιακή ατμόσφαιρα})$$

4.7 Τέταρτο μοντέλο Πολλαπλής Παλινδρόμησης

Στο τέταρτο μοντέλο παλινδρόμησης της παρούσας έρευνας, εξαρτημένη μεταβλητή είναι η εργασιακή ικανοποίηση και ανεξάρτητες οι 5 διαστάσεις της έννοιας

της επωνυμίας του εργοδότη. Τα στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα, φανερόνται στον παρακάτω Πίνακα 35.

Πίνακας 18. Συγκεντρωτικός Πίνακας Παλινδρόμησης

Model Regression	B (Από πίνακα Coefficients)	R Square (Από πίνακα Model Summary)	Adjusted R Square (Από πίνακα Model Summary)	F (Από πίνακα ANOVA)	Sig. (Από πίνακα ANOVA)
Εξαρτημένη μεταβλητή- Ικανοποίηση					
Παροχές και συνολικά οφέλη	.634	.780	.772	104.403	.000
Εταιρική κοινωνική ευθύνη	.402	.780	.772	104.403	.000

Η εξίσωση της παλινδρόμησης είναι η εξής:

Ικανοποίηση = .012+ 0.634 (Παροχές και συνολικά οφέλη) + 0.402 (Εταιρική κοινωνική ευθύνη)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5.1 Συμπεράσματα-προτάσεις

Ο ερευνητικός στόχος της παρούσας εργασίας, ήταν η μελέτη της έννοιας της επωνυμίας του εργοδότη, στο πλαίσιο των ελληνικών οργανισμών. Πιο συγκεκριμένα, οι ερευνητικές υποθέσεις, ήταν οι εξής:

H1: οι διαστάσεις της έννοιας της επωνυμίας του εργοδότη, επιδρούν σημαντικά στην έννοια της εργασιακής ικανοποίησης, στο πλαίσιο των ελληνικών οργανισμών.

H2: οι διαστάσεις της έννοιας της επωνυμίας του εργοδότη, επιδρούν σημαντικά στην έννοια της εργασιακής δέσμευσης, στο πλαίσιο των ελληνικών οργανισμών.

Αρχικά, να τονιστεί ότι και οι δύο ερευνητικές υποθέσεις επιβεβαιώθηκαν από την ερευνητική διαδικασία. Συγκεκριμένα, βρέθηκαν τα ακόλουθα:

Η συναισθηματική δέσμευση, φάνηκε να επηρεάζεται θετικά και σημαντικά από τις παροχές και τα συνολικά οφέλη, και την ισορροπία προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής. Συνεπώς, αρχικά, οι εργαζόμενοι που βαθμολόγησαν υψηλά τη διάσταση των παροχών (θεωρούν γενικά, ότι ο μισθός που προσφέρει ο οργανισμός είναι υψηλός, ότι παρέχει αποζημίωση σε σχέση με τις υπερωρίες, καλά οφέλη σε σχέση με τις καλύψεις υγείας και ασφαλιστική κάλυψη για τους εργαζόμενους και τα εξαρτώμενα μέλη), τείνουν να έχουν υψηλή συναισθηματική δέσμευση (να θεωρούν ότι θα ήταν πολύ χαρούμενοι αν περάσουν το υπόλοιπο της καριέρας τους σε αυτόν τον οργανισμό να αισθάνονται ότι τα προβλήματα αυτής της εταιρίας είναι και δικά τους, να νιώθουν έντονη την αίσθηση του «ανήκειν» σε αυτόν τον οργανισμό, να αισθάνονται «συναισθηματικά δεμένοι» με αυτόν τον οργανισμό, «μέλη της οικογένειας» και έντονη προσωπική σημασία).

Το ίδιο συνέβη και με την έννοια της ισορροπίας προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής (να παρέχεται ένα ευέλικτο ωράριο εργασίας, να προσφέρεται η ευκαιρία εργασίας από το σπίτι και να υπάρχουν αθλητικές εγκαταστάσεις, κοντά στο χώρο εργασίας). Από τα παραπάνω, μπορεί να συναχθεί, ότι η συναισθηματική προσκόλληση των εργαζόμενων, στους ελληνικούς οργανισμούς (από όπου αντλήθηκε το δείγμα), έχει να κάνει με την αίσθηση σεβασμού και αναγνώρισης που λαμβάνουν

οι εργαζόμενοι. Οι παροχές, οι καλύψεις υγείας και οι δυνατότητες εξισορρόπησης επαγγελματικής/ προσωπικής ζωής, μπορούν να ερμηνευτούν ως σεβασμός στην ολιστική προσωπικότητα/ ζωή των εργαζόμενων. Οι εργαζόμενοι εκτός από τον αυτονόητο, εργασιακό τους ρόλο, έχουν και άλλους σημαντικούς ρόλους και ταυτότητες, και η ολιστική αναγνώριση και εκτίμηση αυτής της εικόνας, φαίνεται να έχει σημαντική επίδραση στα συναισθήματα που αναπτύσσουν για τον οργανισμό τους. Αυτό είναι ένα πολύ σημαντικό εύρημα και μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τους ελληνικούς οργανισμούς. Είναι εύκολο, να δοθεί έμφαση στο υψηλό επίπεδο των μισθών (όπου ενδεχομένως δεν μπορούν να προσφέρουν αρκετοί ελληνικοί οργανισμοί), αλλά από την άλλη δεν θα πρέπει ίσως να υποτιμηθεί το εξής; όλα τα παραπάνω, μπορούν να αφορούν μια συνολική αίσθηση αναγνώρισης και προσοχής του εργαζόμενου (και της οικογένειάς του), από ένα οργανισμό.

Στο δεύτερο μοντέλο παλινδρόμησης, καταδείχθηκε ότι η δέσμευση συνέχειας, επηρεάζεται πάλι από τις παροχές και συνολικά οφέλη. Συνεπώς οι εργαζόμενοι που βαθμολογούν θετικά τη διάσταση αυτή (αναλύθηκε πριν), τείνουν να θεωρούν ότι θα τους ήταν δύσκολο να εγκαταλείψουν τον οργανισμό, ακόμα κι αν το ήθελαν, ότι πολύ μεγάλο μέρος της ζωής τους θα άλλαζε αρνητικά, αν αποφάσιζαν να αφήσουν την εταιρία). Αυτό είναι πολύ λογικό και αναμενόμενο εύρημα, που δε χρειάζεται περαιτέρω ανάλυση. Οι εργαζόμενοι που θεωρούν ότι λαμβάνουν θετικές παροχές, τείνουν να θεωρούν ότι θα «χάσουν» πολλά, αν αφήσουν τον οργανισμό.

Στο τρίτο μοντέλο παλινδρόμησης, φάνηκε ότι η κανονιστική δέσμευση, επηρεάζεται θετικά από τις παροχές, την ισορροπία προσωπικής/ επαγγελματικής ζωής και την αίσθηση μιας υγιούς εργασιακής ατμόσφαιρας. Η κανονιστική δέσμευση, έχει να κάνει με μια αίσθηση ηθικής υποχρέωσης ως προς τον εργοδότη, και φάνηκε να επηρεάζεται από τις παροχές, την εξισορρόπηση επαγγελματικής/ προσωπικής ζωής και την ύπαρξη υγιούς ατμόσφαιρας (αυτονομία, ευκαιρίες για την βίωση και την απόλαυση μιας ομαδικής ατμόσφαιρας, αλληλεγγύη, αναγνώριση, stress-free περιβάλλον, εργασία σε ομάδες).

Συνεπώς, οι ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης, ενδυνάμωσης και βίωσης θετικών αισθημάτων (αλληλοκάλυψης στην εργασία, αλλά και βίωσης ισορροπίας), ισοδυναμούν με την ανάπτυξη αισθημάτων αντιληπτής υποχρέωσης των εργαζόμενων (κάτι που ευθυγραμμίζεται με τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής).

Συμπερασματικά, η δέσμευση αποτελεί (μαζί με την αφοσίωση), κορυφαία, οργανωσιακή επιδίωξη. Η παρούσα έρευνα, φάνηκε να καταλήγει σε σημαντικά και ενδιαφέροντα ευρήματα. Οι παροχές φαίνεται να είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο (επιδρά και στις 3 διαστάσεις της δέσμευσης). Επίσης, η εξισορρόπηση της επαγγελματικής/ προσωπικής ζωής, φάνηκε να επιδρά σημαντικά σε δύο διαστάσεις (τη συναισθηματική και την κανονιστική). Μπορεί να υποστηριχθεί, ότι γενικά οι οργανισμοί (και οι ελληνικοί) θα πρέπει να στοχεύουν λιγότερο στη δέσμευση συνέχειας και να επικεντρωθούν στη συναισθηματική και την κανονιστική. Επομένως, οι παροχές, παρόλο που είναι σημαντικός παράγοντας επιρροής, μπορεί να αντισταθμιστούν από την δυνατότητα εξισορρόπησης της ζωής και τη διασφάλιση μιας υγιούς ατμόσφαιρας (όπου υπάρχει αλληλεγγύη και ενδυνάμωση). Αυτά σαφώς και δεν είναι εύκολα, αλλά είναι μάλλον απολύτως απαραίτητα, προκειμένου οι ελληνικοί οργανισμοί να μπορέσουν να προσελκύσουν αξιόλογο προσωπικό από όλο τον κόσμο.

Κάτι σημαντικό, σε σχέση με την υπό μελέτη έννοια, είναι ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να γίνουν οι καλύτεροι και ισχυρότεροι πρεσβευτές της εργοδοτικής επωνυμίας. Η θετική επίδρασή τους, πλέον (και) μέσω του διαδικτύου μπορεί να είναι πραγματικά απεριόριστη. Ένας οργανισμός που καλύπτει τα παραπάνω ζητούμενα, μπορεί εκτός από την επίτευξη οργανωσιακής δέσμευσης (με ότι θετικό αυτό συνεπάγεται), να αυξήσει τις πιθανότητες προσέλκυσης ποιοτικού προσωπικού, από όλο τον κόσμο.

Παρόλο που η παρούσα εργασία, επικεντρώθηκε στους υφιστάμενους εργαζόμενους, μια σημαντική πρόταση είναι η εξής: οι ελληνικοί οργανισμοί, έχουν πολύ σημαντικές δυνατότητες (την τωρινή περίοδο της τηλεργασίας), αποτελεσματικής επικοινωνίας της εργοδοτικής επωνυμίας. Εκτός, από τη φυσική ομορφιά της χώρας (που δεν είναι κάτι ασήμαντο), είναι απαραίτητο να τονιστούν η διασφάλιση μιας υγιούς, ατμόσφαιρας και η επίτευξη ισορροπίας ζωής. Δεδομένου, ότι οι ελληνικοί οργανισμοί, δεν μπορούν να προσφέρουν τις παροχές ξένων οργανισμών (σε πολλές περιπτώσεις), αυτά μπορεί να είναι τα κεντρικά σημεία διαφοροποίησης.

Τέλος, σε σχέση με την ικανοποίηση βρέθηκε ότι πάλι εξαρτάται από τις παροχές, και την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Αυτό, αποτελεί, άλλη μια ευκαιρία διαφοροποίησης για τους ελληνικούς οργανισμούς. Είναι απαραίτητη η καινοτόμα και δημιουργική διαφοροποίηση, στη βάση των αξιών, της κοινωνικής ευθύνης και της

εργασιακής ατμόσφαιρας. Όλα αυτά συνδέονται θετικά και θα πρέπει να ευθυγραμμιστούν. Στη σημερινή εποχή, της ύπαρξης ψηφιακών νομάδων, οι ελληνικοί οργανισμοί, μπορούν πραγματικά να αποκτήσουν σημαντικό πλεονέκτημα, εκμεταλλευόμενοι δημιουργικά την παγκόσμια συγκυρία και αξιοποιώντας τα παραπάνω δεδομένα. Η παρούσα εργασία σαφώς επιταχύνθηκε, γιατί φάνηκε ότι υπάρχουν σημαντικά, περιθώρια βελτίωσης, για τους ελληνικούς οργανισμούς. Επομένως, υπάρχουν σοβαρά περιθώρια βελτίωσης, σε πολλά επίπεδα., που φαίνεται ότι μπορεί να αναλυθούν και να επεξηγηθούν.

5.2 Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Ο βασικός περιορισμός της παρούσας εργασίας, έχει να κάνει με την τεχνική δειγματοληψίας που χρησιμοποιήθηκε (μη-πιθανοτική), εξαιτίας των περιορισμένων πόρων του ερευνητή. Σε σχέση με μελλοντικές έρευνες, θα είχε ενδιαφέρον να μελετηθεί ποιοτικά η έννοια της εργοδοτικής επωνυμίας και να γίνουν προσπάθειες εμβάθυνσης, μέσω της πραγματοποίησης συνεντεύξεων, με εργαζόμενους σε ελληνικούς οργανισμούς. Μάλιστα, μπορεί να είχε ενδιαφέρον η λήψη συνεντεύξεων από δύο ομάδες εργαζόμενων. Από τη μια αυτούς που εργάζονται σε οργανισμούς με ισχυρή, εργοδοτική επωνυμία (τουλάχιστον με βάση τις επίσημες αξιολογήσεις) και από την άλλη, αυτούς που εργάζονται σε οργανισμούς με πιο «αδύναμο» employers brand.

Βιβλιογραφία

- Alniaçık, E. and Alniaçık, Ü. (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 58(8), pp. 1336-1343.
- Ambler, T. and Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), pp. 185-206.
- Arachchige, B.J. and Robertson, A. (2011). Business student perceptions of a preferred employer : A study identifying determinants of employer branding. *The IUP Journal of Brand Management*, 8(3), pp. 25-46.
- Arachchige, B., and Robertson, A. (2013). Employer Attractiveness: Comparative Perceptions of Undergraduate and Postgraduate Students. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 4, 33.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), pp. 501-517.
- Barrow, S. and Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, John Wiley & Sons.
- Bergstrom, K. and Anderson, M. (2001). Delivering on promises to the marketplace: using employment branding to build employee satisfaction. *Journal of Integrated Communications*, pp. 52-56
- Berthon, P., Ewing, M. and Hah, L.L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), pp. 151-172.
- Cable, D.M. & Turban, D.B. (2015). Establishing the dimensions sources and value of job seekers employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, pp. 115-163.
- CIPD (2009). *Employer Branding: Maintaining Momentum in a Recession: Guide*, Chartered Institute of Personnel and Development, (CIPD)guide, CIPD, London.

- Clark, A., Oswald, A. and Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(1), pp. 57-81.
- Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap—and Others Don't*. New York: Harper Business
- Edwards, M.R. (2010). An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory. *Personnel Review*, 39, 5-23.
- Emerson, Richard M. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335–62.
- Engelund, H. & Buchhave, B. (2009). *Employer Branding*. Som Discipin, Samfundslitteratur.
- Fiske, S.T., Cuddy, A.J.C. and Glick, P. (2006). Universal dimensions of social cognition: warmth and competence. *Trends in Cognitive Science*, 11(2), pp. 77-83.
- Foster, C., Punjaisri, K. and Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), pp. 401-409.
- Fulmer, I., Gerhart, B. & , Scott, K. (2003). Are the 100 Best better? An empirical investigation of the relationship between being a “Great Place to Work” and firm performance. *Personnel Psychology*, 56(4), pp. 965 - 993
- Gultekin, E. (2011). *What's the value of your employment brand?* LinkedIn Talent, available at: [\(18/10/2021\)](#)
- Hendry, C. & Jenkins, R. (2007). Psychological contracts and new deals. *Human Resource Management Journal*, 7(1), pp. 38 - 44
- Hillebrandt, I. and Ivens, B.S. (2013). *Scale development in employer branding*. Impulse für die Markenpraxis und Markenforschung, Springer Fachmedien, Wiesbaden, pp. 65-86.
- Kapferer, J.N. (1992). *Strategic brand management*. New York: Free Press. London: Kogan Page.

- Keller, K.L. (1993). Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57, 1 (Jan., 1993), pp. 1-22
- Kimpakorn, N. and Tocquer, G. (2010). Service brand equity and employee brand commitment. *Journal of Services Marketing*, 24(5), pp. 378-388
- King, C. & Grace, D. (2012). Examining the antecedents of positive employee brand-related attitudes and behaviors. *European Journal of Marketing*, 46(3/4), pp. 469-488.
- Levering, R. (1996). *Employability and trust*. Conference Broad Meeting, Chicago, retrieved from <http://thepeoplegrouppllc.com/wpcontent/uploads/2008/04/article-employability-and-trust.pdf>
- 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, 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, 75–102.
- Lievens, F. and Slaughter, J.E. (2016). Employer image and employer branding: what we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, pp. 407-440.
- Maxwell, R. and Knox, S. (2009). Motivating employees to 'live the brand': a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9-10), pp. 893-907.
- Moroko, L. and Uncles, M.D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), pp. 160-175.
- Mosley, R. (2014). *Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Moroko, L. and Uncles, M.D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), pp. 160-175.

- Näppä, A., Farshid M. & Foster, T. (2014). Employer branding: Attracting and retaining talent in financial services. *Journal of Financial Services Marketing*, 19(2)
- Noor U. & Shahjehan A., (2018). Role of Employer Branding Dimensions on Employee Retention: Evidence from Educational Sector. *Administrative Sciences, MDPI, Open Access Journal*, 8(3), pp. 1-15
- Rampl, L.V. and Kenning, P. (2014). Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing*, 48 Nos 1/2, pp. 218-236.
- Ready, D.A., Hill, L.A. and Conger, J.A. (2008). Winning the race for talent in emerging markets. *Harvard Business Review*, 86(11), pp. 62-70.
- Ritson, M. (2002). Marketing and HE collaborate to harness employer brand power. *Marketing*, 24(10), p. 24.
- Robert, P.W. & Dowling, G.R.(2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23, 1077-1093.
- Roy, S.K. (2008). Identifying the dimensions of attractiveness of an employer brand in the Indian context. *South Asian Journal of Management*, 15(4), pp. 110-130
- Shabanabi, P. & Kesavaraj, Dr. Geeta, (2019). Employer Branding: A Literature Survey. *International Journal of Engineering and Management Research*, 9(2), April 2019 , Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3540896>)18/10/2021)
- Sparrow, P. and Otaye, L. (2015). *Employee branding: from attraction to a core HR strategy*. white paper, Management School, Lancaster University, Lancaster.
- Srivastava, P. & Bhatnaga, J. (2010). Employer Brand for Talent Acquisition: An Exploration towards its Measurement. *Vision-The Journal of Business Perspective* 14(1-2), pp. 25-34
- Sutherland, M.M., Tprricelli, D.G., & Karg, R.F. (2002). Employer–of-choice branding for knowledge workers. *South African Journal of Business Management*, 33(4), 13-20.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. *Personnel Review*, 46(2), 389–409.

Theurer, C.P., Tumasjan, A., Welppe, I.M. and Lievens, F. (2016). Employer branding: a brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, doi: 10.1111/ijmr.12121.

Tuzuner, V.L. and Yuksel, C.A. (2009). Segmenting potential employees according to firm's employer attractiveness dimension in the employer branding concept. *Journal of Academic Research in Economics*, 1(1), pp. 47-62.

Viktoria Rampl, L. & Kennin, P. (2014). Employer brand trust and affect: Linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing*, 48(1-2)

Zhu, F., Zhen, W., Yu, Q., Hu, T., Wen, Y. and Liu, Y. (2014). Reconsidering the dimensionality and measurement of employer brand in the Chinese context. *Social Behavior and Personality*, 42(6), pp. 944-948.

Ελληνική βιβλιογραφία

Τσαρη, Φ., και Πουρκός, Μ., (2015). *Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/5826> (23/ 10/2021)

Λάλλας, Δ. (2020). *Μεθοδολογία και Μέθοδοι κοινωνικής έρευνας: Ποσοτικές και Ποιοτικές Μέθοδοι*.

Στο:

<https://eclass.aueb.gr/modules/document/file.php/OIK308/%CE%9C%CE%AC%CE%B8%CE%B7%CE%BC%CE%B1%205%CE%BF.pdf>

Randstad, (2021). *Τα βασικά ευρήματα της έρευνας Employer Brand Research για το 2021*.

Στο https://www.randstad.gr/new-download-folder/%CE%AD%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BD%CE%B1-employer-brand_%CE%BF%CE%B9-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%83%CE%B4%CE%BF%CE%BA%CE%AF%CE%B5%CF%82-%CF%84%CF%89%CE%BD-

[%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%B6%CE%BF%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CF%89%CE%BD-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%BF%CE%B9-%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B5%CE%AF%CE%B5%CF%82-%CF%80%CE%BF%CF%85-%CE%BE%CE%B5%CF%87%CF%8E%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%B1%CE%BD.pdf \(13/09/2021\)](#)

Παράρτημα

ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ:

Προέλευση κλιμάκων μέτρησης

Η κλίμακα του employers brand, προέρχεται από: Tanwar, K. & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. *Personnel Review*, 46(2), 389–409. doi:10.1108/pr-03-2015-0065(<https://sci-hub.se/https://doi.org/10.1108/PR-03-2015-0065>)

Η κλίμακα της δέσμευσης, από: Bonds, A. (2017). *Employees' Organizational Commitment and Turnover Intentions*. At: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=5086&context=dissertations>

Η κλίμακα της ικανοποίησης προέρχεται από: Gad, K. (2015). The Role of Internal Marketing in Job Satisfaction of Employees in the National Bank of Egypt. *Arab Academy of Science*, 31-43. Αποτελείται από 5 στοιχεία/ items (ένα ενδεικτικό στοιχείο είναι το «Είμαι ικανοποιημένος/η από τη συνολική εργασία μου»).

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ

1. Φύλο
 - Άντρας
 - Γυναίκα
2. Ηλικία
 - 18-25 ετών
 - 26-35 ετών
 - 36-50 ετών
 - 50 ετών και πάνω
3. Μορφωτικό Επίπεδο
 - Γυμνάσιο-Λύκειο
 - Ιδιωτική-Δημόσια Σχολή (ΙΕΚ)
 - ΑΕΙ-ΤΕΙ
 - Μεταπτυχιακό
 - Διδακτορικό
4. Έχετε θέση Προϊσταμένου
 - ΝΑΙ
 - ΟΧΙ
5. Πόσα χρόνια εργάζεστε στην επιχείρηση
..... (σε έτη)

ΚΥΡΙΩΣ ΣΩΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ:

ΟΔΗΓΙΕΣ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ: Παρακαλώ βαθμολογήστε τις παρακάτω δηλώσεις ως εξής: 1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα

ΚΑΙΜΑΚΑ EMPLOYERS BRAND:

1. Υγής Εργασιακή Ατμόσφαιρα	1	2	3	4	5
1.1 Ο οργανισμός μου παρέχει αυτονομία στους εργαζόμενους, σε σχέση με τη λήψη αποφάσεων					
1.2 Ο οργανισμός μου προσφέρει ευκαιρίες για την βίωση και την απόλαυση μιας ομαδικής ατμόσφαιρας (για την ανάπτυξη της αίσθησης της συλλογικότητας)					
1.3 Έχω φίλους στη δουλειά που είναι διατεθειμένοι να αναλάβουν τις ευθύνες μου στη δουλειά, σε περίπτωση που είμαι απών/ απύσχα					
1.4 Ο οργανισμός μου, αναγνωρίζει όταν κάνω καλή δουλειά (με κάνει να νιώσω ότι η καλή μου δουλειά, αναγνωρίζεται)					
1.5 Ο οργανισμός μου προσφέρει ένα σχετικά stress-free εργασιακό περιβάλλον (χωρίς υπερβολικό άγχος, σε ένα λογικό πλαίσιο)					
1.6 Ο οργανισμός μου προσφέρει την ευκαιρία να εργαστώ σε ομάδες εργαζόμενων					
2. Κατάρτιση & Ανάπτυξη					
2.1 Ο οργανισμός μου μας παρέχει διαδικτυακά/ online μαθήματα κατάρτισης και εκπαίδευσης					
2.2 Ο οργανισμός μου διοργανώνει διάφορα συνέδρια, εργαστήρια και προγράμματα κατάρτισης σε τακτική βάση					
2.3 Ο οργανισμός μου, μου προσφέρει ευκαιρίες για εργασία σε ξένα έργα/ projects (άλλων τμημάτων κ.ά.)					
2.4 Ο οργανισμός μου επενδύει σημαντικά στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των υπαλλήλων του					
2.5 Η ανάπτυξη των δεξιοτήτων των υπαλλήλων, είναι μια συνεχής διαδικασία στον οργανισμό μου					

2.6 Ο οργανισμός μου επικοινωνεί με σαφήνεια, μια σαφή πορεία ανέλιξης για τους υπαλλήλους του					
3. WLB (Ισορροπία προσωπικής / επαγγελματικής ζωής)					
3.1 Ο οργανισμός μου παρέχει ένα ευέλικτο ωράριο εργασίας					
3.2 Ο οργανισμός μου προσφέρει την ευκαιρία να εργαστώ από το σπίτι					
3.3 Ο οργανισμός μου παρέχει αθλητικές εγκαταστάσεις, κοντά στο χώρο εργασίας (ή στο χώρο εργασίας)					
4. Εταιρική κοινωνική ευθύνη					
4.1 Ο οργανισμός μου διατηρεί και εφαρμόζει μια δίκαιη στάση απέναντι στους εργαζόμενους					
4.2 Αναμένεται από τους εργαζόμενους να εργαζόμενοι αναμένεται να ακολουθούν όλους τους κανόνες και τους κανονισμούς					
4.3 Ο οργανισμός μου είναι ένας ανθρωπιστικός οργανισμός, που προσφέρει στην κοινωνία					
4.4 Υπάρχει μια εμπιστευτική και ηθική διαδικασία, για την πραγματοποίηση αναφορών σε σχέση με διάφορες παραβάσεις (ή μη επαγγελματικές συμπεριφορές) στο χώρο εργασίας					
5. Παροχές και συνολικά οφέλη					
5.1 Γενικά, ο μισθός που προσφέρει ο οργανισμός μου είναι υψηλός					
5.2 Ο οργανισμός μου παρέχει αποζημίωση σε σχέσης με τις υπερωρίες					
5.3 Ο οργανισμός μου παρέχει καλά οφέλη σε σχέση με τις καλύψεις υγείας (ιατροφαρμακευτική περίθαλψη)					
5.4 Ο οργανισμός μου παρέχει ασφαλιστική κάλυψη για τους εργαζόμενους και τα εξαρτώμενα μέλη (οικογένεια κ.ά.)					

ΚΛΙΜΑΚΑ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ

6. Συναισθηματική Δέσμευση (Affective Commitment)	1	2	3	4	5
6.1 Θα ήμουν πολύ χαρούμενος αν περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτόν τον οργανισμό					
6.2 Πραγματικά αισθάνομαι ότι τα προβλήματα αυτής της εταιρίας/ οργανισμού είναι και δικά μου					
6.3 Νιώθω έντονη την αίσθηση του «ανήκειν» σε αυτόν τον οργανισμό					
6.4 Αισθάνομαι «συναισθηματικά δεμένος» με αυτόν τον οργανισμό					
6.5 Αισθάνομαι ως «μέλος της οικογένειας» στον οργανισμό μου					
6.6 Αυτός ο οργανισμός έχει μεγάλη προσωπική σημασία για μένα					
7. Δέσμευση Συνέχειας (Continuance Commitment)	1	2	3	4	5
7.1 Θα μου ήταν πολύ δύσκολο να εγκαταλείψω τον οργανισμό αυτή τη στιγμή, ακόμα κι αν το ήθελα					
7.2 Πάρα πολύ μεγάλο μέρος της ζωής μου θα διαταραχθεί αν αποφάσιζα ότι ήθελα να αφήσω τη ζωή μου στην εταιρία, τώρα					
7.3 Αισθάνομαι ότι έχω πολύ λίγες εναλλακτικές επιλογές για να σκεφτώ να αποχωρήσω από αυτόν τον οργανισμό					
7.5 Εάν δεν είχα ήδη επενδύσει τόσο πολύ από τον εαυτό μου σε αυτόν τον οργανισμό, θα μπορούσα να σκεφτώ, να δουλέψω κάπου αλλού (ή να αλλάξω χώρο εργασίας)					
8. Κανονιστική δέσμευση (Normative Commitment)	1	2	3	4	5
8.1 Αισθάνομαι υποχρεωμένος/ η να παραμείνω στον τρέχοντα εργοδότη μου					
8.2 Ακόμα κι αν ήταν προς όφελός μου, δεν πιστεύω ότι θα ήταν σωστό να αφήσω το δικό μου οργανισμό τώρα					
8.3 Θα αισθανόμουν ένοχος/η αν αποχωρούσα τώρα από τον οργανισμό μου (θα είχα ενοχές)					
8.4 Πιστεύω, ότι αυτός ο οργανισμός αξίζει την αφοσίωσή μου					

8.5 Δεν θα εγκατέλειψα τον οργανισμό μου αυτή τη στιγμή γιατί έχω μια αίσθηση υποχρέωσης προς τους ανθρώπους σε αυτόν					
8.6 Χρωστάω πολλά στον οργανισμό μου					

ΚΛΙΜΑΚΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

	1	2	3	4	5
9.1 Είμαι ικανοποιημένος/η από τη συνολική εργασία μου					
9.2 Είμαι ικανοποιημένος/η από τους προϊσταμένους μου					
9.3 Είμαι ικανοποιημένος/η από τις πολιτικές του οργανισμού μου					
9.4 Είμαι ικανοποιημένος/η από την υποστήριξη του οργανισμού μου					
9.5 Είμαι ικανοποιημένος/η από τις ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη					