



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Π.Μ.Σ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΨΗΦΙΑΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ

Διπλωματική Εργασία

Στρατηγική Employer Branding: Προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζόμενων

Όνοματεπώνυμο φοιτητή: Αντώνιος Ραπανάκης

A.M: MBA21026

Όνοματεπώνυμο επιβλέποντα: Ιωάννης Ριζομυλιώτης

Αθήνα, 2023



UNIVERSITY OF WEST ATTICA
SCHOOL OF ADMINISTRATIVE, ECONOMICS AND SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
MBA IN DIGITAL BUSINESS

Diploma Thesis

Employer Branding Strategy: Attracting and retaining the right employees

Student name and surname: Antonios Rapanakis

Registration Number: MBA21026

Supervisor name and surname: Ioannis Rizomyliotis

Athens, 2023

Στρατηγική Employer Branding: Προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζόμενων

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι Εξεταστική Επιτροπή:

A/a	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟ ΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	Ιωάννης Ριζομυλιώτης	Αν. Καθηγητής Μάρκετινγκ/Ψηφια κού Μάρκετινγκ	
2	Αναστάσιος Πανόπουλος	Καθηγητής Πολιτικής Κατάκτησης της Αγοράς	
3	Ιωάννης Σαλμόν	Αν. Καθηγητής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	

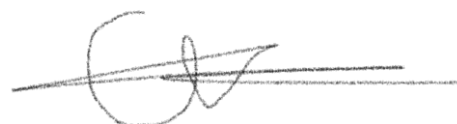
ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο/η κάτωθι υπογεγραμμένος/η Αντώνιος Ραπανάκης του Παναγιώτη, με αριθμό μητρώου MBA21026 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Ο/Η Δηλών/ούσα



Περιεχόμενα

Πρόλογος	5
Επιτελική σύνοψη	7
1. Βιβλιογραφική ανασκόπηση	11
1.1 Τί ορίζουμε ως employer branding;.....	11
1.2 Τα συστατικά του employer branding.....	13
1.2.1 Προστιθέμενη αξία	13
1.2.2 Πιστότητα εργαζομένων.....	16
1.2.3 Προσέλκυση και διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων	24
1.3 Προς μια επιτυχημένη στρατηγική employer branding.....	26
1.4 Χτίζοντας την στρατηγική employer branding.....	29
1.5 Τα αποτελέσματα μιας επιτυχημένης στρατηγικής employer branding.....	35
1.6 Η συμβολή των επαγγελματιών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων	36
1.6.1 Επιλογή εργαζομένων.....	37
1.6.2 Παροχή και διαχείριση αμοιβής και προνομίων.....	39
1.6.3 Εφαρμογή και σχεδιασμός στρατηγικών διατήρησης εργαζομένων	40
1.6.3.1 Πηγές άντλησης δεδομένων για την ικανοποίηση των εργαζόμενων	43
1.6.3.2 Χτίσιμο της στρατηγικής διατήρησης εργαζόμενων	43
1.7 Περιορισμοί και εμπόδια στο σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής employer branding.....	50
2. Πρωτογενής έρευνα	52
2.1 Μεθοδολογία	52
2.2 Περιορισμοί έρευνας	53
2.3 Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία δείγματος	54
2.3.1 Εργαζόμενοι με σχέση εξαρτημένης εργασίας και άνεργοι με εργασιακή εμπειρία	54
2.3.2 Εργαζόμενοι με σχέση εξαρτημένης εργασίας και άνεργοι με εργασιακή εμπειρία και εξειδίκευση στην διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού	60
2.4 Μελέτη επίδρασης μεταβλητών	63
2.4.1 Εργαζόμενοι με σχέση εξαρτημένης εργασίας και άνεργοι με εργασιακή εμπειρία	63
2.4.2 Εργαζόμενοι με σχέση εξαρτημένης εργασίας και άνεργοι με εργασιακή εμπειρία και εξειδίκευση στην διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού	75
2.4.3 Συσχετισμός ερωτήσεων - εργαζόμενοι με σχέση εξαρτημένης εργασίας και άνεργοι με εργασιακή εμπειρία	92
2.4.4 Συσχετισμός ερωτήσεων - εργαζόμενοι με σχέση εξαρτημένης εργασίας και άνεργοι με εργασιακή εμπειρία και εξειδίκευση στην διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού	97

Συμπεράσματα	146
Βιβλιογραφία	150
Ελληνική βιβλιογραφία	150
Αγγλική βιβλιογραφία	150
Εικόνες	158
Παράρτημα	159
Ερωτηματολόγιο 1.....	159
Ερωτηματολόγιο 2.....	166
Πίνακες - γραφήματα	175

Πρόλογος

Στο δυναμικό τοπίο των σύγχρονων επιχειρήσεων, η επιτυχία τους εξαρτάται όχι μόνο από την οικονομική οξυδέρκεια και τη λειτουργική αποτελεσματικότητα, αλλά, ίσως πιο κρίσιμα, από την ικανότητα προσέλκυσης, διατήρησης και καλλιέργειας του κατάλληλου εργατικού δυναμικού. Καθώς βρισκόμαστε στο σταυροδρόμι μιας ταχέως εξελισσόμενης παγκόσμιας οικονομίας και ενός εργατικού δυναμικού που υποκινείται από διαφορετικές φιλοδοξίες, ο ρόλος του employer brand αναδεικνύεται ως βασικός παράγοντας στη στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Η παρούσα διπλωματική εργασία εμβαθύνει στην περίπλοκη αλληλεπίδραση μεταξύ του employer brand και των πυλώνων της προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων. Η αγορά ταλέντων είναι μια σκληρά ανταγωνιστική αρένα όπου οι εργοδότες προσπαθούν όχι μόνο να ξεχωρίζουν αλλά και να έχουν απήχηση στις φιλοδοξίες και τις αξίες των σημερινών και των μελλοντικών εργαζομένων. Σε αυτό το πλαίσιο, το employer branding χρησιμεύει ως πυξίδα που καθοδηγεί την εταιρική ταυτότητα, την κουλτούρα και τη φήμη, επηρεάζοντας τις επιλογές των ατόμων που αναζητούν όχι μόνο εργασία, αλλά μια σχέση με μια οντότητα που καθοδηγείται από καθορισμένους σκοπούς και αξίες.

Καθώς ξεκινάμε αυτό το ταξίδι εξερεύνησης είναι επιτακτική ανάγκη να αναγνωρίσουμε την πολύπλευρη φύση του employer branding. Περιλαμβάνει όχι μόνο τις εξωτερικές αντιλήψεις αλλά και την εσωτερική συνοχή και δέσμευση που ευνοούν την ανάπτυξη ενός θετικού περιβάλλοντος εργασίας. Το σύγχρονο εργατικό δυναμικό, απαιτεί περισσότερα από μια απλή δουλειά. Αποζητά μια εργασιακή εμπειρία που ευθυγραμμίζεται με τις προσωπικές και επαγγελματικές φιλοδοξίες του.

Αυτή η διπλωματική εργασία επιδιώκει να αποκαλύψει την πολυπλοκότητα των στρατηγικών employer branding, τον αντίκτυπό τους στην προσέλκυση υψηλής ποιότητας εργατικού δυναμικού και τον ρόλο τους στην καλλιέργεια μιας κουλτούρας στο χώρο εργασίας, που προωθεί τη διατήρηση των εργαζομένων. Μέσα από έναν

διεπιστημονικό φακό, θα φωτίσουμε τους μηχανισμούς που στηρίζουν τις επιτυχημένες πρωτοβουλίες διαμόρφωσης και ενίσχυσης της επωνυμίας εργοδότη.

Ελάτε μαζί μας σε αυτήν την πνευματική αποστολή στον πολύπλοκο κόσμο του employer brand, αποκαλύπτοντας τις αποχρώσεις που διαμορφώνουν το σύγχρονο τοπίο απασχόλησης και, με τη σειρά τους, την τροχιά της οργανωτικής επιτυχίας.

Ευχαριστίες:

Θα ήθελα να ευχαριστήσω πρωτίστως τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Ιωάννη Ριζομυλιώτη, αλλά και όλους όσους με υποστήριξαν, με κάθε δυνατό τρόπο, στην εκπόνηση της παρούσας εργασίας.

Αντώνης Ραπανάκης

Αθήνα, 2/4/2024

Επιτελική σύνοψη

Στο σημερινό ανταγωνιστικό επιχειρηματικό τοπίο, η προσέλκυση και η διατήρηση κατάλληλου και υψηλής ποιότητας εργατικού δυναμικού είναι μια κρίσιμη πρόκληση για την κάθε επιχείρηση. Στην παρούσα διπλωματική εργασία διερευνάται η στρατηγική σημασία της επωνυμίας εργοδότη στο πλαίσιο της προσέλκυσης και διατήρησης των κατάλληλων εργαζομένων. Η επωνυμία εργοδότη ή αλλιώς employer branding αναφέρεται στη μοναδική εικόνα και φήμη που καλλιεργεί μια εταιρεία ως εργοδότης, επηρεάζοντας τον τρόπο με τον οποίο γίνεται αντιληπτή τόσο από το υφιστάμενο προσωπικό της όσο και από την αγορά εργασίας εν γένει.

Αυτή η εργασία αναλύει τα βασικά στοιχεία του employer brand όπως η προστιθέμενη αξία, η πιστότητα του προσωπικού, η προσέλκυση και διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων. Ακόμα, παρατίθενται όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που μπορούν να καταστήσουν επιτυχημένο ένα employer brand. Όμως, δεν σταματά εκεί, γιατί πίσω από κάθε employer brand βρίσκεται μια πολυσύνθετη στρατηγική, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της οποίας μελετώνται σε βάθος. Στην συνέχεια, πηγαίνοντας ένα βήμα παραπέρα, αναλύεται το πλαίσιο που προϋπάρχει αυτής της στρατηγικής και τονίζεται ο κομβικός του ρόλος ως προς την υλοποίησή της. Ακόμα αναλύεται η υψίστης σημασίας συνεισφορά των επαγγελματιών διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στην διαμόρφωση και την εφαρμογή της προαναφερθείσας στρατηγικής.

Στόχοι:

- Ανάλυση των συστατικών στοιχείων του employer branding όπως η προστιθέμενη αξία, η πιστότητα του προσωπικού στον εργοδότη αλλά και ο βαθμός προσέλκυσης και διατήρησης ταλαντούχων εργαζομένων.
- Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ επωνυμίας εργοδότη και της προσέλκυσης αλλά και διατήρησης εργαζομένων.
- Υπογράμμιση των επιχειρηματικών οφελών από την προσέλκυση και διατήρηση κατάλληλων και υψηλής ποιότητας ταλαντούχων εργαζομένων.
- Ανάδειξη του επιθυμητού πλαισίου που προηγείται της χάραξης μιας επιτυχημένης στρατηγικής employer branding.
- Ανάλυση των επιμέρους βημάτων της διαμόρφωσης μιας επιτυχημένης στρατηγικής employer branding και ανάδειξη των θετικών συνεπειών της τόσο για το προσωπικό όσο για στην λειτουργία της επιχείρησης.

- Προσδιορισμός και ανάδειξη του ρόλου των επαγγελματιών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην διαμόρφωση της στρατηγικής employer branding.
- Μελέτη των απόψεων από την σκοπιά των εργαζόμενων αλλά και από την σκοπιά των επαγγελματιών στον κλάδο του HR μέσω της διεξαγωγής έρευνας.

Σημαντικά ευρήματα:

- Στοιχεία επιτυχημένου employer brand:

Η επιτυχημένη επωνυμία εργοδότη περιλαμβάνει έναν συνδυασμό συναρπαστικής εταιρικής κουλτούρας, ισχυρής ηγεσίας, πρότασης αξίας για τους εργαζόμενους (EVP) και θετικής φήμης στην αγορά εργασίας. Οι εταιρείες πρέπει να ευθυγραμμίσουν τις αξίες και την αποστολή τους με τις προσδοκίες των εργαζομένων.

- Employer brand και προσέλκυση κατάλληλων, υψηλής ποιότητας και ταλαντούχων εργαζομένων:

Μια ισχυρή επωνυμία εργοδότη επηρεάζει θετικά την προσέλκυση κορυφαίων ταλέντων. Οι εταιρείες με καλά καθορισμένο και θετικό employer brand είναι πιο πιθανό να προσελκύσουν υποψηφίους που ευθυγραμμίζονται με τις ανάγκες, τις αξίες και την κουλτούρα του εργοδότη. Η στρατηγική επικοινωνία και η δέσμευση παίζουν καθοριστικό ρόλο στη μετάδοση του employer brand.

- Employer brand και αφοσίωση εργαζομένων:

Μια ισχυρή επωνυμία εργοδότη όχι μόνο προσελκύει ταλέντα αλλά συμβάλλει σημαντικά στη διατήρηση του προσωπικού. Οι εργαζόμενοι που ταυτίζονται και πιστεύουν στις αξίες της επιχείρησης είναι πιο πιθανό να παραμείνουν αφοσιωμένοι. Αυτή η πίστη ενισχύεται μέσω της συνεχούς επικοινωνίας, των ευκαιριών επαγγελματικής εξέλιξης και ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος.

- Βέλτιστες πρακτικές για τη βελτίωση της επωνυμίας εργοδοτών:

1. Ανάπτυξη και επικοινωνία της προστιθέμενης αξίας, που υπογραμμίζει τα μοναδικά οφέλη της εργασίας για τον εκάστοτε εργοδότη. Χρήση όλων των διαθέσιμων καναλιών επικοινωνίας για την προώθηση της επωνυμίας του εργοδότη τόσο εντός όσο και εκτός της επιχείρησης.
2. Δημιουργία και διατήρηση μιας θετικής κουλτούρας στο χώρο εργασίας που προωθεί τη συμμετοχή, την σφαιρική εξέλιξη και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Μέσω αυτής ενθαρρύνεται η αφοσίωση των

υφιστάμενων εργαζόμενων, ενώ παράλληλα η επιχείρηση καθίσταται πόλος έλξης νέων, υψηλής ποιότητας.

3. Συλλογή και ανάλυση δεδομένων από τους ίδιους τους εργαζόμενους, με σκοπό την πραγματοποίηση αλλαγών στην στρατηγική και κατ' επέκταση στο employer brand της επιχείρησης.

Καινοτομίες

Από την μέχρι στιγμής έρευνα προκύπτει ότι ελάχιστοι είναι εκείνοι που έχουν ασχοληθεί στην Ελλάδα τόσο σε θεωρητικό όσο και σε ερευνητικό επίπεδο με την θεματική του employer branding. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι περισσότεροι εργοδότες να εφαρμόζουν ελλειπίες ή και καθόλου στρατηγικές ώστε να καταστούν περισσότερο ελκυστικοί στην αγορά εργασίας. Ακόμα σε αρκετές περιπτώσεις αν και υπάρχουν εξειδικευμένοι σύμβουλοι σε ζητήματα του hr, η συνεισφορά τους περιορίζεται σε διαδικαστικά ζητήματα και όχι στην ουσία της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων της εκάστοτε επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει λόγω της άγνοιας πολλών εργοδοτών ή και της έλλειψης εμπιστοσύνης ως προς την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών eb.

Έτσι λοιπόν η παρούσα έρευνα συγκεντρώνει και παρουσιάζει:

- Υφιστάμενες και νέες μεθοδολογίες και εργαλεία για τη μέτρηση και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής employer branding.
- Υφιστάμενες και νέες προσεγγίσεις για την επικοινωνία της στρατηγικής employer branding με τους υποψήφιους και τους εργαζομένους.
- Υφιστάμενες και νέες και πρακτικές για την ανάπτυξη και τη διαχείριση της στρατηγικής employer branding.
- Εναλλακτικούς τρόπους εφαρμογής όλων των παραπάνω.
- Τις απόψεις, τις επιθυμίες και τις παραμέτρους που χρήζουν βελτίωσης σύμφωνα με ένα ενδεικτικό δείγμα του ελληνικού εργατικού δυναμικού. Αυτά τα δεδομένα μπορούν να δείξουν σε εργοδότες και σε όσους αναλαμβάνουν τον σχεδιασμό και την υλοποίηση στρατηγικών eb, τις τάσεις που επικρατούν στην αγορά εργασίας, να τους βοηθήσουν να αποφύγουν ή και να διορθώσουν πιθανά σφάλματα της στρατηγικής τους αλλά και να ανταποκριθούν καλύτερα στις ανάγκες και τις προσδοκίες του υπάρχοντος αλλά και εν δυνάμει εργατικού δυναμικού.

Οφέλη

Συγκεκριμένα, για την Ελλάδα, μια έρευνα σχετικά με την στρατηγική employer branding θα μπορούσε να είναι ιδιαίτερα χρήσιμη, καθώς η ελληνική αγορά εργασίας βρίσκεται σε συνεχή εξέλιξη.

Η έρευνα θα μπορούσε να βοηθήσει τόσο τις ελληνικές επιχειρήσεις όσο και τους επαγγελματίες του hr να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες της αγοράς εργασίας και να αναπτύξουν αποτελεσματικές στρατηγικές employer branding με τις οποίες θα μπορούν να προσελκύσουν και να διατηρήσουν τους κατάλληλους και υψηλής ποιότητας εργαζόμενους. Ειδικότερα μπορεί να βοηθήσει τους εργοδότες και τους επαγγελματίες του hr να:

- Ανακαλύψουν μεθόδους βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής employer branding, με αποτέλεσμα την αύξηση της προσέλκυσης και διατήρησης του κατάλληλου προσωπικού.
- Ανακαλύψουν μεθόδους βελτίωσης της αναγνωρισιμότητας και της φήμης της επιχείρησης ως εργοδότη.
- Χρησιμοποιήσουν τρόπους κατασκευής ενός ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση στην αγορά εργασίας.
- Καταλάβουν καλύτερα τις ανάγκες και επιθυμίες των εν δυνάμει και υφιστάμενων εργαζόμενων.
- Αναλύσουν αποτελεσματικά τις τάσεις στην αγορά εργασίας.

Ακόμα θα μπορούσε να συμβάλει τα μέγιστα ώστε οι εργαζόμενοι:

- Να ενημερωθούν για διαθέσιμες μεθόδους διαχείρισης του employer brand και να μπορούν να διακρίνουν ποιοι εργοδότες τις εφαρμόζουν .
- Να μπορούν να κρίνουν και να συγκρίνουν τους υπάρχοντες και εν δυνάμει εργοδότες τους με σκοπό την λήψη των κατάλληλων αποφάσεων αναφορικά με την εργασιακή τους σταδιοδρομία.
- Να καταφέρουν να διεκδικήσουν καλύτερες συνθήκες εργασίας και ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον.

1. Βιβλιογραφική ανασκόπηση

1.1 Τί ορίζουμε ως employer branding;

Η αγορά εργασίας χαρακτηρίζεται ευρέως από ασυμμετρία ως προς την πληροφόρηση και ως εκ τούτου ένας εργαζόμενος δεν μπορεί με σιγουριά να αξιολογήσει την ποιότητα και τα προσόντα του κάθε υποψήφιου εργοδότη, ειδικά όταν τα τελευταία απαιτούν τριβή και χρόνο για να αποκαλυφθούν. Το ίδιο βέβαια ισχύει και για τους εργοδότες ως προς τους υποψήφιους εργαζόμενους τους.

Ειδικότερα, από την πλευρά των εργαζομένων, εναπόκειται στον εκάστοτε εργοδότη να αναδείξει όσο περισσότερα χαρακτηριστικά του (ποιοτικά και ποσοτικά) μπορεί, ώστε να ξεχωρίσει από τον «σορό» και να προσελκύσει όσο το δυνατό περισσότερο κατάλληλους εργαζόμενους (Dell et al, 2001). Εδώ λοιπόν έρχεται το employer branding, το οποίο δεν αφορά μόνο τους υποψήφιους αλλά και τους ήδη υπάρχοντες εργαζόμενους. Αυτό συμβαίνει καθώς η έννοια του employer branding περιλαμβάνει τις αξίες, τις πολιτικές, τα συστήματα και τις συμπεριφορές που έχουν ως σκοπό να προσελκύσουν, να διατηρήσουν και να δώσουν κίνητρα στους εργαζόμενους (Dell et al, 2001).

Ο όρος «employer branding» πρωτοεμφανίστηκε την δεκαετία του 90' ως απόρροια των χαμηλών ποσοστών ανεργίας και της αδυναμίας πολλών επιχειρήσεων να προσελκύσουν κατάλληλους και υψηλής ποιότητας εργαζόμενους. Αυτό λοιπόν, δημιούργησε την ανάγκη σε πολλούς εργοδότες, να βρουν τρόπο να καταλάβουν τις ανάγκες των εργαζομένων αλλά και πως θα μπορούσαν εκείνοι να προσελκύσουν και να διατηρήσουν εκείνους που είχαν ανάγκη την δεδομένη χρονική στιγμή. Με λίγα λόγια αναδείχτηκε η σημασία της προσέλκυσης, πρόσληψης και διατήρησης του κατάλληλου προσωπικού (Mosley, 2007).

Ο όρος employer branding πηγάζει από το εταιρικό marketing και ειδικότερα από το εταιρικό branding με το οποίο και έχουν τις ίδιες αρχές, δηλαδή την δημιουργία μιας μοναδικής, αξιοπρόσεκτης και κατάλληλης για την περίσταση επωνυμίας (Foster et al., 2010). Τι είναι όμως το brand ή αλλιώς «επωνυμία»; Σύμφωνα με τους Kotler και Keller είναι ένα μοναδικό μείγμα απτών και μη χαρακτηριστικών τα οποία

συμβολίζονται από ένα σήμα, όνομα, σύμβολο, όρο, σχέδιο ή από έναν συνδυασμό των προηγούμενων (Kotler et al, 2009). Δεδομένου του παραπάνω, ο όρος employer branding αφορά την ξεχωριστή επαγγελματική εμπειρία που θα απολαύσει κάποιος ως εργαζόμενος για έναν εργοδότη. Αν γίνει σωστή διαχείριση και προώθηση αυτής της εμπειρίας από τον εργοδότη, τότε δημιουργείται επιρροή και προστιθέμενη αξία (Dell et al,2001).

Ειδικότερα, μπορούμε να πούμε ότι το κλειδί βρίσκεται στο πώς αλλά και πόσο ένας εργοδότης διαφοροποιείται σε σχέση με τους ανταγωνιστές του. Ένα κομμάτι αυτής της διαφοροποίησης είναι ανταμοιβή που λαμβάνει ο εργαζόμενος. Η τελευταία αποτελείται τόσο από απτά (π.χ. οικονομικές απολαβές, εταιρικά δώρα κ.α.) όσο και από άυλα αγαθά, τα οποία ουσιαστικά αφορούν την ικανοποίηση των κοινωνικοσυναισθηματικών αναγκών του ατόμου. Ένα άλλο κομμάτι αφορά τα στοιχεία του χαρακτήρα και της προσωπικότητας του εργοδότη. Οι βασικές αξίες και αρχές μιας εταιρείας μπορούν να δείξουν πώς λειτουργεί ως συλλογική οντότητα και γι' αυτόν τον λόγο θα πρέπει να αναδεικνύονται όσο το δυνατό περισσότερο ώστε να δίνουν το στίγμα της (Dell et al,2001).

Σύμφωνα με τους Ambler και Barrow, ο όρος employer branding αντικατοπτρίζει το σύνολο των λειτουργικών, οικονομικών και ψυχολογικών οφελών που απολαμβάνει ένας εργαζόμενος από τον εργοδότη, ενώ κατά την MKO Conference Board αποτελεί την ταυτότητα μιας εταιρείας ως εργοδότη (Ambler et al, 1996). Οι Backhaus και Tikoo υποστήριξαν ότι στόχος του είναι η απλοποίηση της διοίκησης μιας επιχείρησης ώστε να υπάρχει μεγαλύτερη εστίαση στις προτεραιότητες, την αύξηση της παραγωγικότητας και την διευκόλυνση της πρόσληψης, διατήρησης και δέσμευσης των εργαζομένων (Backhaus et al, 2004). Με την σειρά του ο Sullivan θεώρησε το employer branding ως την στοχευμένη μακροπρόθεσμη στρατηγική μιας επιχείρησης με σκοπό την διαχείριση των αντιλήψεων των εργαζομένων της, των υποψήφιων εργαζομένων αλλά και των εξωτερικών συνεργατών της σχετικά με αυτήν (Sullivan, 2004). Τέλος, θα αναφερθούμε στον Martin που υποστήριξε ότι είναι η αναγνώριση της υψηλής ποιότητας εργασιακής εμπειρίας και του ξεχωριστού οργανωτικού μοτίβου ενός εργοδότη από τους εργαζομένους του, σε τέτοιο βαθμό που το διαδίδουν και εκτός χώρου εργασίας (Martin et al,2011).

1.2 Τα συστατικά του employer branding

Για να δημιουργηθεί η εικόνα ενός εργοδότη, όπως γράφτηκε και στην προηγούμενη υποενότητα, είναι απαραίτητη η επικοινωνία της εργασιακής εμπειρίας προς την αγορά εργασίας με σαφή και ξεκάθαρο τρόπο. Ο καλύτερος τρόπος για να γίνει αυτό είναι μέσω των ήδη υπάρχοντων εργαζομένων του και γι' αυτό το λόγο απαιτείται μακροπρόθεσμος σχεδιασμός και διαχείριση της εργασιακής εμπειρίας η οποία εξαρτάται από τις συνθήκες εργασίας, την επιτυχία της εταιρείας, την εξωτερική της εικόνα αλλά και τα χαρακτηριστικά των παραγόμενων προϊόντων/υπηρεσιών.

Το employer branding, αποτελείται από τα εξής τρία στοιχεία: την προστιθέμενη αξία του employer brand, την πιστότητα και αφοσίωση των εργαζομένων και τον βαθμό προσέλκυσης και διατήρησης ταλαντούχων εργαζομένων (Biswas et al, 2016·Heilmann et al, 2013).

1.2.1 Προστιθέμενη αξία

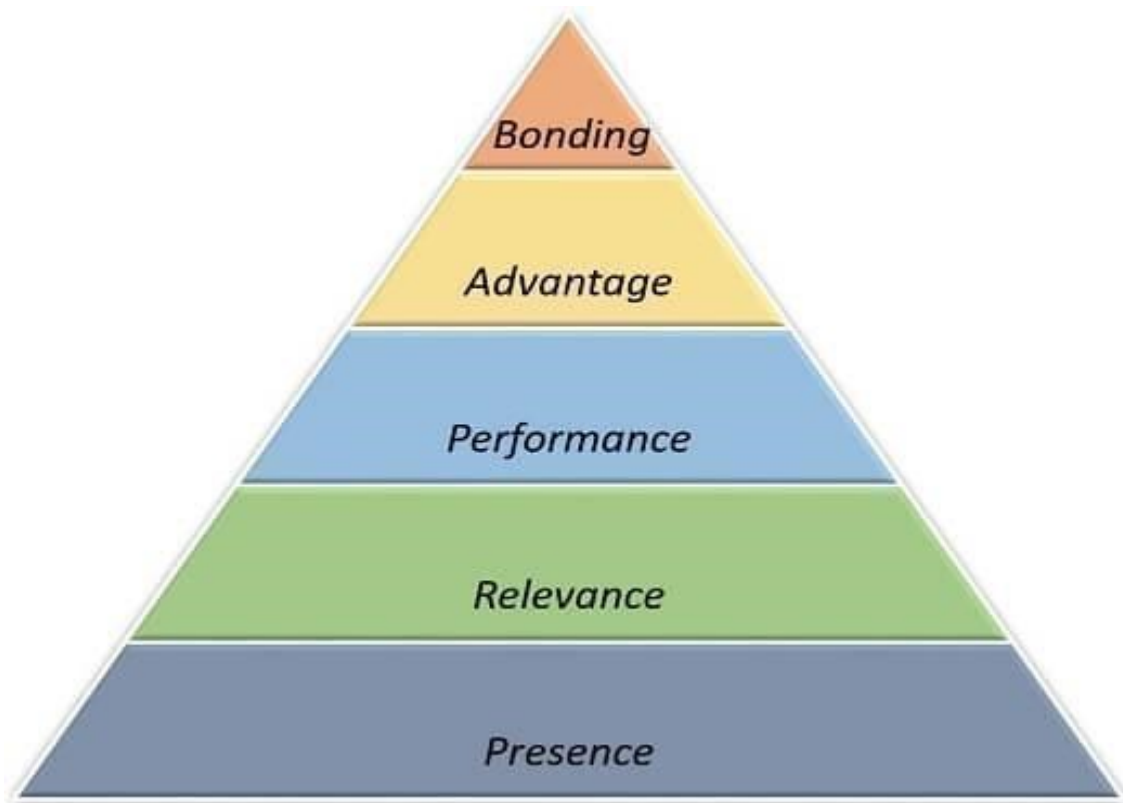
Αρχής γενομένης από την προστιθέμενη αξία της επωνυμίας, θα δούμε έναν σύντομο ορισμό από τον Aaker. Για λόγους κατανόησης πρέπει να αναφερθεί σε αυτό το σημείο ότι στις παραγράφους που ακολουθούν, όπου υπάρχει ο όρος «πελάτης/καταναλωτής» αναφερόμαστε στον εργαζόμενο και όπου υπάρχει ο όρος «επωνυμία» αναφερόμαστε στην προσλαμβάνουσα εργασιακή εμπειρία από έναν εργοδότη. Προστιθέμενη αξία μπορεί να θεωρηθεί το σύνολο των στοιχείων (υλικών και άυλων), που συνδέονται με μια επωνυμία, το όνομα και το σύμβολό της και προσθέτουν ή αφαιρούν αξία από ένα παραγόμενο προϊόν/υπηρεσία στην ίδια την επιχείρηση ή/και στους πελάτες της (Aaker,1991). Στην περίπτωση μας βέβαια όπου πελάτες βλέπε εργαζόμενους.

Γύρω από την έννοια της προστιθέμενης αξίας, στον εταιρικό κόσμο είναι ευρέως διαδεδομένα δύο μοντέλα, το μοντέλο BRANDZ (εικόνα 1) και το μοντέλο της απήχησης μιας επωνυμίας (εικόνα 2). Αναφορικά με το πρώτο μοντέλο, έχουμε μια πυραμίδα η οποία αντιπροσωπεύει τα στάδια από τα οποία πρέπει να περάσει μια επωνυμία ώστε να γίνει ισχυρή. Η ολοκλήρωση κάθε σταδίου εξαρτάται από την ολοκλήρωση του προηγούμενου, οπότε μια επωνυμία δεν μπορεί να βρεθεί ξαφνικά

από το πρώτο στο τελευταίο στάδιο χωρίς να περάσει από όλα τα ενδιάμεσα. Τελικός στόχος είναι η επωνυμία και επομένως η εταιρεία που βρίσκεται πίσω της να αναπτύξει την καλύτερη δυνατή επικοινωνία με τον καταναλωτή - πελάτη (τον εργαζόμενο στην περίπτωση μας).

Ειδικότερα το αρχικό στάδιο της «παρουσίας», αναφέρεται στην διερεύνηση από την εταιρεία του κατά πόσο οι καταναλωτές γνωρίζουν μια συγκεκριμένη επωνυμία. Το δεύτερο στάδιο, αυτό της «συναφείας» αναφέρεται στο κατά πόσο η συγκεκριμένη επωνυμία είναι συναφής με τους καταναλωτές στους οποίους απευθύνεται. Στο τρίτο

στάδιο της «απόδοσης», αφού γίνει ανάλυση των δεδομένων των δύο προηγούμενων σταδίων, διερευνάται η θέση των προϊόντων/υπηρεσιών της επωνυμίας, στην



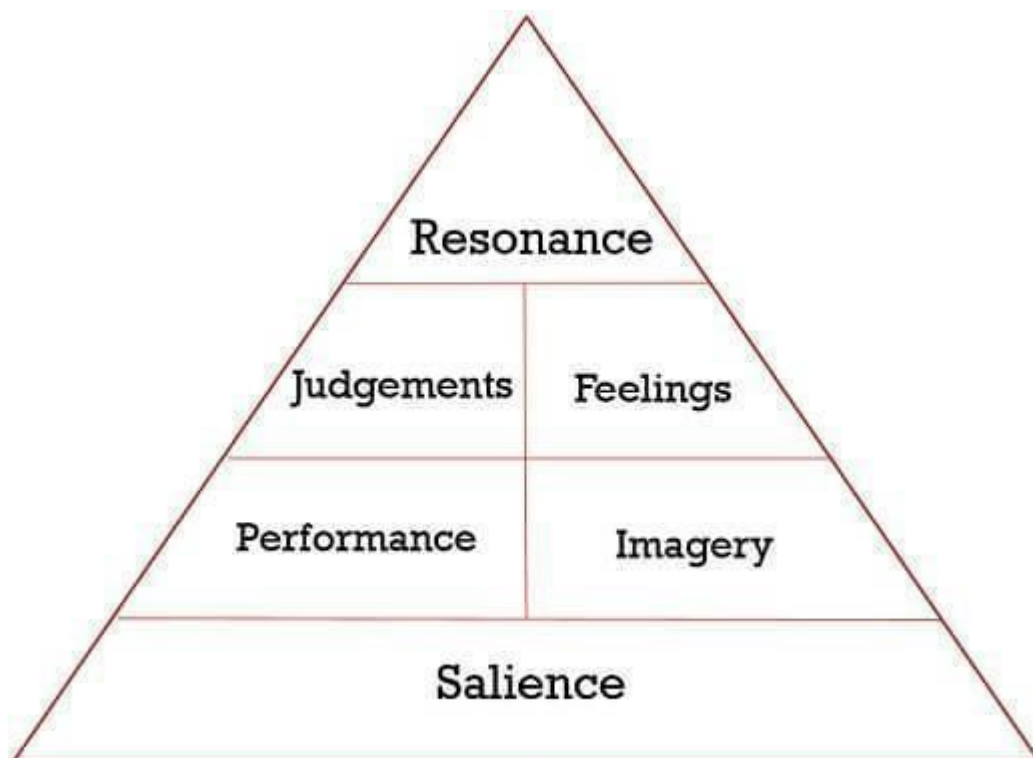
Εικόνα 1

συνείδηση του καταναλωτή συγκριτικά με αυτά του ανταγωνισμού. Κατόπιν ακολουθεί το στάδιο του «πλεονεκτήματος», όπου εξετάζεται το τι οφέλη μπορεί να αποκομίσει ο καταναλωτής από τα προϊόντα/υπηρεσίες της συγκεκριμένης επωνυμίας πάλι συγκριτικά με τον ανταγωνισμό. Τέλος, αφού ολοκληρωθούν τα υπόλοιπα στάδια και ο καταναλωτής πειστεί για τα οφέλη που αποκομίζει από την επωνυμία και την

ξεχωρίσει από τις υπόλοιπες επέρχεται το «δέσιμο» του με αυτήν, οπότε πλέον γίνεται πιστός πελάτης και διαδίδει την φήμη της σε τρίτους.

Ας δούμε τώρα την δομή του μοντέλου της απήχησης (Brand Resonance Model), όπου και πάλι συναντούμε πυραμίδα, όχι όμως ίδια με αυτή που είδαμε παραπάνω (εικόνα2). Στην βάση έχουμε την «διάκριση» που αναφέρεται στα χαρακτηριστικά εκείνα που κάνουν την συγκεκριμένη επωνυμία να ξεχωρίζει και διαμορφώνει την σχέση της με τους πελάτες. Τα δύο επόμενα στάδια της πυραμίδας χωρίζονται το καθένα σε δύο μέρη. Στο δεύτερο στάδιο λοιπόν, βρίσκουμε στα αριστερά την απόδοση ενός προϊόντος/υπηρεσίας της επωνυμίας που μετριέται ανάλογα με το πόσο καλύπτει τις ανάγκες του καταναλωτή και στα δεξιά την απεικόνιση αυτής της επωνυμίας, που μετριέται με το πόσο καλύπτει τις συναισθηματικές ανάγκες του καταναλωτή.

Στο τρίτο στάδιο έχουμε αριστερά την κρίση της επωνυμίας από τον καταναλωτή αναλόγως της επίδοσης της σε ποικίλους τομείς και δεξιά έχουμε τα συναισθήματα που δημιουργεί στον καταναλωτή. Το τέταρτο και τελευταίο στάδιο, είναι αυτό της



απήχησης

όπου υπογραμμίζεται το ψυχολογικό δέσιμο μεταξύ επωνυμίας και καταναλωτή. Για να φτάσει μια επωνυμία σε αυτό το στάδιο απαιτείται συνεχής αλληλεπίδραση με το κοινό της ώστε να χτιστεί μια γερή σχέση ή οποία με την σειρά της εξαργυρώνεται σε πιστότητα του πελάτη. Βέβαια, αξίζει να σημειώσουμε ότι και σε αυτό το μοντέλο για να

Εικόνα 2

φτάσει μια επωνυμία στην κορυφή πρέπει οπωσδήποτε να περάσει με την σειρά όλα τα στάδια (Kotler et al, 2009).

Μεταφέροντας τα δύο παραπάνω μοντέλα στην αγορά εργασίας, διαπιστώνουμε ότι όσο περισσότερο ικανοποιημένος είναι εργαζόμενος από το «πακέτο» που του προσφέρει ο εργοδότης του τόσο πιθανότερο είναι να παραμείνει σε αυτόν, κάτι που θα έχει πολλαπλά οφέλη. Ένα από αυτά είναι η αφενός η δημιουργία ενός ισχυρού employer branding, που με την σειρά του έχει οικονομικό όφελος για την επιχείρηση. Ειδικότερα, μειώνεται το κόστος πρόσληψης και εκπαίδευσης νέου προσωπικού καθώς γίνεται επένδυση στην εξέλιξη του ήδη υπάρχοντος, ενώ συχνά η φήμη ενός καλού εργοδότη εξαπλώνεται στο καταναλωτικό κοινό κάνοντάς το να τον προτιμά ως πελάτη. Με λίγα λόγια ένας καλός εργοδότης είναι σχεδόν σίγουρο ότι κερδίζει τόσο σε πιστότητα πελατών όσο και εργαζομένων, όπως θα δούμε παρακάτω (Mousios, 2020·Pimentel,2021).

1.2.2 Πιστότητα εργαζομένων

Η πιστότητα εργαζομένων αναφέρεται στην «άτυπη δέσμευση» τους να εργάζονται για έναν εργοδότη. Όσο περισσότεροι εργαζόμενοι δεσμεύονται τόσο πιο πολύ ενισχύεται η επωνυμία του εργοδότη αλλά και το κέρδος του ανά εργαζόμενο γιατί μπορεί να επενδύσει σε αυτόν και να αυξήσει την παραγωγικότητά του. Τα άτομα, που

θεωρούνται ταλαντούχα και σημαντικά και μένουν για αρκετά χρόνια στην επιχείρηση, την κάνουν να αισθάνεται σίγουρη ότι μπορεί να επενδύσει σε αυτά ώστε να τα εξελίξει και να γίνουν περισσότερο παραγωγικά (Biswas et al, 2014).

Στις μέρες μας, ο βαθμός μετακίνησης εργαζομένων από μία επιχείρηση σε άλλη έχει αυξηθεί ραγδαία και αυτό είναι κάτι που κάνει ακόμα πιο σημαντική την πιστότητα εργαζομένων. Όμως γιατί υπάρχει τόσο μεγάλη κινητικότητα στην αγορά εργασίας σήμερα;

- Οι δημογραφικές αλλαγές και ειδικά η αυξανόμενη γήρανση του πληθυσμού στις αναπτυγμένες χώρες, έχει οδηγήσει σε μείωση της προσφοράς εργασίας.
- Ο προηγούμενος παράγοντας σε συνδυασμό με την έλλειψη υψηλής ποιότητας εργαζομένων, έχει εντείνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των εταιρειών.
- Η πολυποίκιλη σύνθεση του εργατικού δυναμικού σε συνδυασμό με την ανεπαρκή κατάρτισή του (Chhabra et al, 2008·Allen et al, 2010·Wolfe,2020).
- Οι νεότερες γενιές εργαζόμενων δεν επιθυμούν να εργάζονται για μεγάλο χρονικό διάστημα σε έναν εργοδότη καθώς θεωρούν ότι έχουν ένα αρκετά ευρύ φάσμα επιλογών (Singh et al, 2014·Wolfe,2020).

Γιατί είναι σημαντική η πιστότητα των εργαζομένων και η μείωση του ποσοστού αποχώρησης;

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, στις μέρες μας η κινητικότητα του εργατικού δυναμικού είναι μεγάλη και μια αιτία της προέρχεται από την αδυναμία των εργοδοτών να διαχειριστούν σωστά τους εργαζομένους τους. Δεδομένου αυτού, οι τελευταίοι απογοητεύονται και εγκαταλείπουν πολλές φορές την επιχείρηση καθώς αισθάνονται ότι δεν αξιοποιούνται σύμφωνα με τις προσδοκίες και τα προσόντα τους. Σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει στις ΗΠΑ, το 1/5 των εργαζόμενων αποχωρούν οικειοθελώς, ενώ το 1/6 απολύεται σε ετήσια βάση (Edmondson, 2018). Ακόμα όμως και αν δεν εγκαταλείψουν τη δουλειά τους, στην καλύτερη περίπτωση, απλά περιορίζονται στα τυπικά χωρίς βούληση για το «κάτι παραπάνω», εφόσον δεν έχουν κάποιο κίνητρο. Αυτό το φαινόμενο παρουσιάζεται ακόμα πιο έντονα σε χώρες που βρίσκονται σε εξέλιξη σημαντικές κοινωνικοοικονομικές αλλαγές (κυρίως αναπτυσσόμενες χώρες), οι οποίες με την σειρά τους επιδεινώνουν την ψυχολογική κατάσταση του πληθυσμού

που σε αρκετές περιπτώσεις συνδυάζεται με ανεπαρκή ισορροπία εργασίας – προσωπικής ζωής (Harter, 2022· Drygas et al., 2017· Wojtyniak et al., 2017). Το φαινόμενο αυτό ονομάζεται σιωπηλή παραίτηση. Μάλιστα, ύστερα από μακροχρόνιες έρευνες της εταιρείας Gallup, βρέθηκε ότι μόνο το 21% των εργαζομένων παγκοσμίως δηλώνουν αφοσιωμένοι στον εργοδότη τους.

Το φαινόμενο της σιωπηλής παραίτησης, σύμφωνα με έρευνα της ίδιας εταιρείας, απασχολεί τουλάχιστον το 50% του εργατικού δυναμικού των Η.Π.Α, ενώ στην διάδοση αυτής της τάσης συνέβαλαν τα μέγιστα τα social media, μέσω των οποίων μεταδιδόταν το αίσθημα δυσαρέσκειας, αλλά και η έξαρση της πανδημίας. Η αρχή του τοποθετείται περίπου στο δεύτερο μισό του 2021 και βασικά αίτια είναι η έλλειψη σαφήνειας ως προς τις προσδοκίες και τις ευκαιρίες για εξέλιξη που περιέβαλλε πολλές θέσεις εργασίας αλλά και η ανεπαρκής ή και καθόλου ταύτιση των εργαζομένων με τους εργοδότες τους ως προς τους σκοπούς και την κουλτούρα τους. Ένα χάσμα μεταξύ εργοδοτών και εργαζόμενων άρχισε να κάνει την εμφάνισή του και όσο η πανδημία βρισκόταν σε εξέλιξη, άνοιγε όλο και περισσότερο λόγω των αναταράξεων που προκλήθηκαν στις εργασιακές σχέσεις ως συνέπεια της απότομης αλλαγής της οικονομικής και εργασιακής πραγματικότητας.

Οι εργαζόμενοι που επηρεάστηκαν περισσότερο ήταν οι νέοι κάτω των 35 ετών με την πτώση του δείκτη πιστότητας κατά τέσσερις μονάδες μεταξύ των ετών 2019-2022. Το ποσοστό των νέων εργαζομένων που θεωρούν ότι ο εργοδότης τους φροντίζει για την ευημερία και την εξέλιξή τους έχει πέσει κατά 9 μονάδες, ενώ 4 στους 10 νέους εργαζόμενους που δουλεύουν είτε πλήρως είτε μερικώς εξ' αποστάσεως, γνωρίζουν με ακρίβεια τις απαιτήσεις της θέσης τους (Harter, 2023).

Ακόμα, σύμφωνα με μια μεγάλη έρευνα που διενεργήθηκε ανάμεσα σε 112.312 εταιρείες και 2.708.538 εργαζόμενους, είχαμε τις κάτωθι διαφορές ανάμεσα στις εταιρείες με χαμηλό δείκτη εναλλαγής εργαζομένων και σε αυτές με υψηλό, με τις πρώτες να:

- έχουν 81% λιγότερες απουσίες εργαζομένων.
- έχουν 64% λιγότερα συμβάντα ως προς την ασφάλεια των εργαζομένων
- αντιμετωπίζουν 28% λιγότερα περιστατικά κλοπής

- εντοπίζουν 41% λιγότερα σφάλματα ως προς την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων/υπηρεσιών.
- σημειώνουν αύξηση 10% ως προς τον δείκτη πιστότητας πελατών
- είναι κατά 18% περισσότερο παραγωγικές
- έχουν 23% περισσότερο κέρδος (Harter et al., 2020)

Ανεξάρτητα βέβαια από τα αποτελέσματα της παραπάνω έρευνας και με βάση την διεθνή βιβλιογραφία είναι ευρέως αποδεκτό ότι η σημασία του ποσοστού εναλλαγής εργαζομένων και επομένως η πιστότητα τους έχει άμεσο αντίκτυπο σε πολλές πτυχές μιας επιχείρησης.

Κατ' αρχήν, η εύρεση, πρόσληψη και εκπαίδευση ενός νέου υπαλλήλου απαιτεί κατανάλωση χρόνου και πόρων, οπότε έχει άμεσο οικονομικό αντίκτυπο. Να σημειώσουμε βέβαια, ότι το αντίκτυπο αυτό είναι ακόμα μεγαλύτερο στην περίπτωση που λόγω ανωτέρας βίας (επιτακτική ανάγκη κάλυψης της κενής θέσης) επιλεγεί από τον εργοδότη η προσωρινή πρόσληψη προσωπικού, ανεξάρτητα με το αν διαθέτει τα ίδια η καλύτερα προσόντα από το άτομο που αποχωρεί, μέχρις ότου βρεθεί ο κατάλληλος υπάλληλος που θα την στελεχώσει. Σε αυτήν την περίπτωση το κόστος διπλασιάζεται, ενώ πολλές φορές, ειδικά στην ελληνική πραγματικότητα, για να αποφευχθεί αυτό το κόστος ο φόρτος εργασίας του υπάλληλου που αποχωρεί μοιράζεται σε συναδέλφους του μέχρι να βρεθεί ο κατάλληλος αντικαταστάτης. Είναι περιττό να πούμε, ότι και εδώ μπορεί να προκληθεί έντονη δυσαρέσκεια του προσωπικού διότι κινδυνεύει να οδηγηθεί σε εξάντληση.

Κατόπιν, το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί μέχρι το νέο προσωπικό να προσαρμοστεί στα νέα του καθήκοντα και στον ρυθμό παραγωγής της επιχείρησης, ισούται με προσωρινή απώλεια παραγωγικότητας άρα και εσόδων. Σύμφωνα με το Κέντρο για την Αμερικανική Πρόοδο, η αντικατάσταση ενός εργαζομένου μπορεί να κοστίζει στην επιχείρηση μέχρι και 20% του ετήσιου μισθού του εργαζόμενου, για χαμηλόμισθους και μέχρι 213% για υψηλόμισθους (Boushey et al., 2012·Huselid, 1995·Wolfe,2020).

Επιπροσθέτως, δεν πρέπει να λησμονείται το γεγονός ότι η φυγή έμπειρων και με μακρόχρονη εμπειρία εργαζομένων, ισούται με απώλεια σημαντικής τεχνογνωσίας.

Ακόμα, η διατήρηση των τελευταίων, μπορεί να διασφαλίσει την αποδοτικότερη λειτουργία της αλλά και την μεταλαμπάδευση της γνώσης στους νέους εργαζόμενους (Boushey et al., 2012). Εξίσου σημαντικό είναι και το γεγονός, ότι ένα υψηλό ποσοστό εναλλαγής μπορεί να πλήξει το ηθικό των εναπομείναντων υπαλλήλων, οι οποίοι βλέποντας τους συναδέλφους τους να αποχωρούν διαρκώς νιώθουν αίσθημα ανασφάλειας και αστάθειας με αποτέλεσμα να μειώνεται η αποδοτικότητά τους αλλά και να σκέφτονται και οι ίδιοι το ενδεχόμενο να αποχωρήσουν για αναζήτηση ενός ασφαλέστερου εργασιακού περιβάλλοντος (Mann et al., 2016).

Τέλος, δεν πρέπει να παραλειφθεί το ζήτημα της ικανοποίησης του πελάτη γιατί είναι προφανές ότι ένας εργαζόμενος που βρίσκεται για μεγάλη περίοδο στην επιχείρηση μπορεί να παρέχει υπηρεσίες και εξυπηρέτηση πολλή υψηλής ποιότητας. Αυτό συμβαίνει καθώς γνωρίζει πολύ καλά πια τα προϊόντα/υπηρεσίες της επιχείρησης, ξέρει πως να τα παράγει με τον πλέον γρήγορο και ποιοτικότερο τρόπο, ενώ σε κάποιες περιπτώσεις έχει δημιουργήσει προσωπικές σχέσεις με τους πελάτες (Jawaid Islam et al., 2015).

Με ποιους τρόπους μπορεί να ενισχυθεί η πιστότητα των εργαζόμενων;

Η πιστότητα των εργαζομένων μπορεί να εξασφαλιστεί με την κατάλληλη στρατηγική η οποία θα βασιστεί σε ένα μείγμα ποικίλων παραγόντων. Αρχής γενομένης από το κομμάτι της ανταμοιβής, τόσο σε χρήμα όσο και σε άλλα προνόμια, σχετικές έρευνες δείχνουν ξεκάθαρα ότι αποτελεί καθοριστικό παράγοντα (Glassdoor, 2017). Γι' αυτό και ο εργοδότης, προκειμένου να παραμένει ανταγωνιστικός, οφείλει τα οικονομικά και μη κίνητρα που προσφέρει να είναι είτε στα πλαίσια του ανταγωνισμού είτε ανώτερα αυτού. Μάλιστα είναι επιβεβλημένο να πραγματοποιεί συχνά έρευνα ώστε να ενημερώνεται για τις παροχές ανταγωνιστικών επιχειρήσεων με σκοπό την αναπροσαρμογή των αντίστοιχων δικών του.

Ακολούθως, στις μέρες μας παρατηρείται μια ανερχόμενη τάση και απαίτηση πολλών ανθρώπων για ισορροπία ανάμεσα σε εργασία και προσωπικό χρόνο. Το μοντέλο ζωής σύμφωνα με το οποίο η σκληρή εργασία αποφέρει πολλαπλάσια οικονομικά οφέλη, μια άνετη ζωή και καλά «γεράματα» πλέον έχει αρχίσει να φθίνει. Αυτό συμβαίνει διότι το αυξημένο κόστος του σύγχρονου τρόπου ζωής σε συνδυασμό με τις παρατεταμένες

περιόδους ύφεσης της παγκόσμιας οικονομίας που με την σειρά τους προκαλούν συνεχείς αναταράξεις στον εργασιακό κλάδο (συνθήκες εργασίας, μισθοί, ζήτηση και προσφορά εργασίας), έχουν καταστήσει σαφές ότι το όφελος των «ατελειώτων» ωρών εργασίας, δεν έχει πια την ίδια αξία. Αν στα παραπάνω προσθέσουμε και το πλήγμα που κατάφερε στην ανθρώπινη ψυχολογία η πρόσφατη πανδημία, η οποία έδειξε με τον πιο «ωμό» τρόπο το πόσο προσωρινή μπορεί να είναι η ύπαρξη μας, τότε είναι φανερό το γιατί όλο και περισσότεροι άνθρωποι επιλέγουν να αφιερώσουν περισσότερο χρόνο σε δραστηριότητες που τους γεμίζουν ψυχολογικά και που συχνά δεν σχετίζονται με την εργασία τους (Silletto, 2018).

Καθώς τα όρια μεταξύ απασχόλησης και προσωπικού χρόνου συνεχίζουν να θολώνουν στο σημερινό γρήγορο και άκρως ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, ένας εργοδότης που υποστηρίζει την ισορροπία τους, καθίσταται ελκυστικός για όλο και περισσότερους εργαζόμενους μιας και αποδεικνύει έμπρακτα την σημασία που δίνει στην ψυχική ευημερία του προσωπικού του (Borowiec et al., 2023). Βέβαια, ο προβληματισμός της εύρεσης μιας χρυσής τομής μεταξύ απασχόλησης και ελεύθερου χρόνου, δεν είναι νέος. Το θέμα άρχισε να απασχολεί ήδη από την δεκαετία του 60', με εστίαση κυρίως στις εργαζόμενες μαμάδες και στον συγκεκριμένο εργασιακών και οικογενειακών υποχρεώσεων. Έπρεπε να περάσουν δύο δεκαετίες (δεκαετία 80') για να γίνει αντιληπτό ότι το ζήτημα αφορούσε όλους τους εργαζόμενους (Bird, 2006).

Σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφία, ως ισορροπία προσωπικής – επαγγελματικής ζωής ορίζεται η σχέση μεταξύ των κοινωνικών ρόλων που κατέχει το άτομο στην εργασία του και εκείνων στην προσωπική ζωή. Όταν οι ρόλοι αυτών των δύο κόσμων συνυπάρχουν αρμονικά, δίνουν την αίσθηση ικανοποίησης στο άτομο και του επιτρέπουν να είναι παραγωγικό, τότε υπάρχει ισορροπία. Επιπροσθέτως, κάποιιο θεωρητικοί υποστηρίζουν ότι ισορροπία υφίσταται όταν το ισοζύγιο των συνεπειών της διάδρασης προσωπικής – επαγγελματικής ζωής είναι θετικό για το άτομο (Rantanen, 2011· Grzywacz et al., 2000). Βέβαια, επειδή η προαναφερθείσα διάδραση αποτελείται από πολλές πτυχές και διαστάσεις (π.χ. ο τόπος, ο χρόνος, το αίσθημα της ικανοποίησης και η συμπεριφορά του ατόμου) είναι πολύ πιθανό κάποιες από αυτές να έχουν θετικό και κάποιες αρνητικό ισοζύγιο, οπότε αν το πρόσημο του αθροίσματος αυτών των επιμέρους ισοζυγίων είναι θετικό, έχουμε την πολυπόθητη ισορροπία (Greenhaus et al., 1985· Greenhaus et al., 2003· Netemeyer et al., 1996· Frone et al., 1996).

Συμπληρωματικά προς τα προηγούμενα αξίζει να αναφερθεί ότι σύμφωνα με την θεωρία «διεύρυνσης και δόμησης», τα θετικά συναισθήματα που προκαλεί η πολυπλοκότητα ισορροπία (αίσθημα πληρότητας και ικανοποίησης), αν και διαρκούν λίγο, μπορούν να επιφέρουν ευεργετικές συνέπειες για μεγάλο χρονικό διάστημα στον ανθρώπινο οργανισμό (Fredrickson, 2001·Fredrickson, 2000).

Στην περίπτωση της μη ύπαρξης ισορροπίας, σύμφωνα με ερευνητές που ασχολούνται με την ψυχολογία της εργασίας, η διαρκής σύγκρουση των ρόλων του ατόμου σε προσωπική και επαγγελματική ζωή προκαλεί αύξηση του στρες, που με την σειρά του οδηγεί σε μείωση της παραγωγικότητας του ατόμου και ανεπαρκή ανταπόκριση στους προαναφερθέντες ρόλους (Demerouti et al., 2005). Σε ακραίες περιπτώσεις επισημάνουν ότι υπάρχει κίνδυνος να διαταραχθεί πέρα από την ψυχική και η σωματική υγεία (O’Leary, 1990· Rotondo et al., 2003· Selye, 1956· Frone et al., 1992).

Ένας ακόμα παράγοντας, για τον οποίο θα γίνει λόγος αρκετές φορές στην παρούσα εργασία, είναι οι ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης και γνωστικής εξέλιξης που παρέχει ο εργοδότης. Άλλωστε, πυρήνας της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης είναι τα μοναδικά προσόντα του εργατικού της δυναμικού (Mngomezulu et al., 2015). Αυτό περιλαμβάνει την υλοποίηση επιμορφωτικών προγραμμάτων, ατομικής επαγγελματικής συμβουλευτικής, την οικονομική υποστήριξη σπουδών αλλά και την ύπαρξη ενός σαφούς πλάνου επαγγελματικής εξέλιξης εντός της εταιρείας ή του οργανισμού. Με λίγα λόγια είναι απαραίτητη η ύπαρξη εταιρικού οράματος που να δίνει νόημα στην εργασία.

Πρόσφατη έρευνα της εταιρείας Udemy απέδειξε ότι ο βασικότερος λόγος για τον οποίο οι εργαζόμενοι αποχωρούν είναι το αίσθημα πλήξης για το οποίο βασικές αιτίες είναι η ανυπαρξία ευκαιριών εκμάθησης νέων δραστηριοτήτων , η έλλειψη προκλήσεων και η ανεπαρκής έως καθόλου αξιοποίηση των επαγγελματικών δεξιοτήτων τους. Ακόμα, σύμφωνα με την ίδια έρευνα, ένα βαριεστημένο άτομο έχει τις διπλάσιες πιθανότητες να εγκαταλείψει την θέση του, ενώ το 80% των ερωτηθέντων συμφώνησε ότι η παροχή ευκαιριών επιμόρφωσης θα αυξήσει την αφοσίωσή του στον εργοδότη του (Udemy, 2016).

Επιπροσθέτως, απαραίτητα συστατικά για την διαμόρφωση θετικού εργασιακού περιβάλλοντος είναι η ύπαρξη κουλτούρας που καταργεί τις διακρίσεις και ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία και συνεργασία τόσο μεταξύ εργαζομένων όσο και ανάμεσα σε εργαζόμενους και διοίκηση. Έτσι, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ως σημαντικός κρίκος στην αλυσίδα που λέγεται εταιρεία, ενώ οι εργοδότες μπορούν να αξιοποιήσουν την ανατροφοδότηση που λαμβάνουν και να αποκαταστήσουν πιθανά σφάλματα, παραλείψεις ή δυσλειτουργίες (Keswin, 2022).

Και αν όλα τα προηγούμενα κάνουν το ζήτημα ιδιαίτερα περίπλοκο, έρχεται ο παράγοντας ηλικία για δημιουργήσει μια ακόμη δυσκολότερη συνθήκη. Έχει παρατηρηθεί ότι οι απαιτήσεις των millennials και της γενιάς Z, σε αρκετά σημεία διαφέρουν αρκετά έως πάρα πολύ σε σχέση με τις παλαιότερες. Ειδικότερα, παρουσιάζουν αυξημένη ζήτηση για ευέλικτες μορφές εργασίας, που συμβαδίζουν με τους γρήγορους ρυθμούς της σύγχρονης καθημερινότητας και με τους πολλαπλούς ρόλους που κατέχει ο καθένας τους στην προσωπική και επαγγελματική ζωή (Galinsky et al., 2011).

Επιπροσθέτως, έλκονται ιδιαίτερα από εργοδότες που παρέχουν ευκαιρίες ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων και δια βίου μάθησης (Alsop, 2008). Ως άτομα που έχουν γεννηθεί και μεγαλώσει στην εποχή της σύγχρονης τεχνολογίας, δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τεχνολογικά προηγμένα εργασιακά περιβάλλοντα, καθώς θεωρούν ότι διευκολύνουν την συνεργασία, την επικοινωνία και αυξάνουν την παραγωγικότητα (Meister, 2010). Ένα ακόμα στοιχείο που εκτιμούν ιδιαίτερα οι νεότερες γενιές είναι η αξιολόγηση τους και η λήψη του σχετικού feedback, ώστε να υπάρχει διαφάνεια και αξιοκρατία στο χώρο εργασίας αλλά και ταυτόχρονα να μπορούν να εξελίσσονται και να βελτιώνονται εκεί που χωλαίνουν. Σε συνέχεια του αξιοκρατικού περιβάλλοντος που προαναφέρθηκε, βρίσκεται η επιθυμία τους να εργάζονται σε επιχειρήσεις που δεν θεωρούν ως τροχοπέδη την διαφορετικότητα αλλά προάγουν την ισότητα ευκαιριών (Deloitte, 2017).

Συνοψίζοντας, από όλα όσα γράφτηκαν στην παρούσα υποενότητα, είναι εμφανές ότι η διατήρηση του εργαζόμενου είναι ένα ζήτημα κατά βάση ψυχολογικό. Όταν το ηθικό βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα τότε υπάρχουν ευεργετικές συνέπειες τόσο για τον ίδιο όσο και για τον εργοδότη μέσα από την αύξηση της παραγωγικότητας, την ανάπτυξη

της καινοτομίας και την ύπαρξη ενός αρμονικού κλίματος συνεργασίας. Όμως για να επιτευχθεί αυτό απαιτείται η παροχή αρκετών ή ακόμα και όλων των κινήτρων που αναφέραμε προηγουμένως.

1.2.3 Προσέλκυση και διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων

Σύμφωνα με τους Das και Baruah, η διατήρηση εργαζομένων έγκειται στην ενθάρρυνση τους από τον εργοδότη να παραμείνουν σε αυτόν για το μεγαλύτερο δυνατό διάστημα (Das et al., 2013). Από την άλλη μεριά βέβαια, έρχονται οι Hadi και Ahmed υποστηρίζοντας ότι για την διατήρηση των εργαζομένων αρκεί η αποτύπωση στην συνείδησή τους μιας καλής εικόνας για τον εργοδότη τους (Hadi et al., 2018). Ο Bharadwaj μιλά για τα μοναδικά χαρακτηριστικά της στρατηγικής employer branding του εργοδότη ως την κινητήρι δύναμη που μπορούν να τον κάνουν να ξεχωρίζει από τους υπόλοιπους και να «κρατήσει» τους εργαζομένους του (Bharadwaj et al., 2021).

Επίσης, σύμφωνα με την θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, όταν υπάρχουν αμοιβαίως επωφελείς κοινωνικές ανταλλαγές μεταξύ δύο ομάδων, στην περίπτωσή μας εργοδοτών και εργαζομένων, τότε το αποτέλεσμα είναι θετικό για όλους. Ειδικότερα, όταν ο εργοδότης προσπαθεί με δράσεις να ικανοποιεί τις ανάγκες των εργαζομένων του, τότε θα έχει και εκείνος μεγαλύτερο κέρδος αφού θα είναι περισσότερο παραγωγικοί (Cropanzano et al., 2018). Παρομοίως, υπάρχουν και εκείνοι που πιστεύουν στην εφαρμογή της παρεμφερούς θεωρίας του κοινωνικού συμβολαίου του Rousseau, κατά την οποία υφίσταται μια άτυπη ψυχολογική αμοιβαία επωφελής συμφωνία μεταξύ δύο μερών. Βάσει αυτής, τα μέρη αναλαμβάνουν την εκπλήρωση κάποιων υποχρεώσεων με σκοπό το αμοιβαίο όφελος (Rousseau, 1989). Στην περίπτωση μας, το κοινωνικό συμβόλαιο διαιρείται σε συναλλακτικό, με έμφαση στα βραχυχρόνια υλικά οφέλη και σε σχεσιακό, με έμφαση σε μια μακροπρόθεσμη σχέση που αποφέρει τόσο υλικό όσο και κοινωνικοσυναισθηματικό κέρδος (Binu, 2020·Rahman et al., 2017).

Τέλος, όπως αναφέρθηκε στην ενότητα για την προστιθέμενη αξία, στο Employer Branding πελάτης είναι ο εργαζόμενος και το προϊόν είναι η προσφερόμενη εργασιακή εμπειρία. Αυτό σημαίνει ότι όσο πιο πολύ επενδύει μια επιχείρηση στην διαμόρφωση

προϋποθέσεων που θα την κάνουν ένα καλό brand name, τόσο περισσότερες πιθανότητες έχει να προσελκύσει και να διατηρήσει άτομα ικανά, παραγωγικά, υψηλής εξειδίκευση και με θέληση για συνεχή εξέλιξη (Ernst and Young, 2000).

Γιατί είναι σημαντική η προσέλκυση και διατήρηση ταλαντούχων εργαζόμενων;

Η προσέλκυση και διατήρηση ταλαντούχων εργαζόμενων, θα μπορούσε να πει κανείς, ότι είναι η ζωή μιας επιχείρησης μιας και το ταλέντο κάθε ανθρώπου είναι μοναδικό και ειδικά όταν αυτό μπορεί να το αξιοποιήσει στην εργασία του, τον καθιστά μια σπάνια και κερδοφόρα επένδυση. Ειδικά σήμερα, που η διαρκής γήρανση του εργατικού δυναμικού των αναπτυγμένων χωρών σε συνδυασμό με τον ανεπαρκή ρυθμό ανανέωσής, καθιστά αυτό το ζήτημα φλέγον. Οι παλαιοί και έμπειροι εργαζόμενοι σταδιακά αποσύρονται, ενώ δεν υπάρχουν αρκετοί νέοι ικανοί για να τους αντικαταστήσουν, ειδικά σε θέσεις – κλειδιά που απαιτούν μεγάλο εύρος υψηλής ποιότητας δεξιοτήτων. Μάλιστα σύμφωνα με την MKO Conference Board, η οποία αποτελείται από ένα δίκτυο 1000 εταιρειών από 60 χώρες, το 1/3 των CEO θεωρεί ότι το να προσελκύσει και να κρατήσει ταλαντούχους εργαζόμενους είναι η πιο σημαντική πρόκληση της καριέρας του (Keller, 2017· Widyana et al., 2021). Ακόμα, ένα 82% των επιχειρήσεων πιστεύουν ότι δεν προσλαμβάνουν ταλαντούχα άτομα για να καλύψουν τις κενές θέσεις, ενώ μόνο το 7% θεωρεί ότι μπορεί να προσλάβει και να διατηρήσει ταλαντούχους εργαζόμενους (Chambers et al., 1998). Οι λόγοι για τους οποίους αναγράφεται αυτό, αναλύονται στις επόμενες παραγράφους.

Αρχικά, είναι ευκόλως εννοούμενο ότι οι ταλαντούχοι υπάλληλοι μπορούν να φέρουν μαζί τους πολύτιμες γνώσεις και δεξιότητες αλλά και να ηγηθούν στην δημιουργία καινοτομιών. Αυτά με την σειρά τους μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα, να λύσουν σημαντικά προβλήματα και να ωθήσουν σε εκσυγχρονισμό της επιχείρησης και γιατί όχι, να την καταστήσουν και καθοριστικό παράγοντα των εξελίξεων στον κλάδο της. Με λίγα λόγια, μπορούν να την καταστήσουν από ουραγό σε ηγέτη (Columbus, 2020). Σύμφωνα με έρευνα της συμβουλευτικής εταιρείας McKinsey and Company, η ποσοστιαία διαφορά στην παραγωγικότητα ανάμεσα σε εξαιρετικά ταλαντούχους και μέσους εργαζόμενους ποικίλει από 50% έως 800%, αναλόγως της πολυπλοκότητας του επαγγέλματος. Όσο πιο σύνθετο είναι το επάγγελμα τόσο αυξάνεται η διαφορά υπέρ των ταλαντούχων εργαζόμενων. Ειδικά για τις εταιρείες που

δραστηριοποιούνται σε χώρες που βρίσκονται σε οικονομική κρίση, αυτό αποκτά ακόμα μεγαλύτερη βαρύτητα, καθώς δεν υπάρχει η πολυτέλεια των πειραματισμών δεδομένων των περιορισμένων οικονομικών πόρων για εύρεση και εκπαίδευση νέου προσωπικού (Keller, 2017).

Εν συνεχεία, η ύπαρξη ταλαντούχων εργαζόμενων μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων/υπηρεσιών και την ταχύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες της αγοράς, καθιστώντας έτσι την επιχείρηση περισσότερο ανταγωνιστική και αυξάνοντας το ποσοστό πιστότητας και ικανοποίησης των πελατών (Hagel, 2012·Chamberlain et al., 20019). Επίσης, σύμφωνα με έρευνα της Gallup, συνήθως οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι αναζητούν εταιρείες με θετικό εργασιακό περιβάλλον (για το οποίο έγινε αναφορά σε προηγούμενη ενότητα) και μπορούν να συμβάλλουν στην διατήρηση και περαιτέρω ανάπτυξη αυτού (Gallup, 2022). Συνεπώς, θα υπάρξει και βελτίωση του ποσοστού διατήρησης εργαζόμενων με ταυτόχρονη δημιουργία μιας δεξαμενής επαγγελματιών υψηλής ποιότητας, οι οποίοι μελλοντικά θα μπορέσουν να στελεχώσουν ηγετικές θέσεις (Gautier et al., 2022·Ensslin et al., 2020)

1.3 Προς μια επιτυχημένη στρατηγική employer branding

Στην προηγούμενη ενότητα έγινε λόγος για τα στοιχεία που διαμορφώνουν την επωνυμία ενός εργοδότη. Σε αυτήν την ενότητα όμως, θα δούμε κάποια στοιχεία που προϋπάρχουν και παίζουν κομβικό ρόλο.

Το πρώτο από αυτά είναι η ρεαλιστική περιγραφή των ανοιχτών θέσεων εργασίας. Όπως είναι φυσικό, η πρώτη επαφή εργοδότη – εργαζόμενου συμβαίνει όταν ο δεύτερος πληροφορείται για τις απαιτήσεις μιας θέσης εργασίας κατά την διάρκεια της αρχικής συνέντευξης. Ως εκ τούτου, είναι πολύ σημαντικό η περιγραφή της θέσης να γίνεται όσο το δυνατόν περισσότερο ρεαλιστικά, ίσως και με την χρήση παραδειγμάτων πολλές φορές, ώστε να μην καλλιεργούνται στον εργαζόμενο λανθασμένες προσδοκίες. Ένας εργαζόμενος με λανθασμένες προσδοκίες είναι πολύ πιθανό να απογοητευτεί και να εγκαταλείψει την δουλειά του, βλάπτοντας έτσι την εταιρεία τόσο με την μείωση του δείκτη διατήρησης εργαζομένων όσο και με την αύξηση του κόστους αναζήτησης, πρόσληψης και εκπαίδευσης του αντικαταστάτη του(O’Nell et al., 2001).

Το δεύτερο στοιχείο είναι η αντιλαμβανόμενη από τον εργαζόμενο υποστήριξη από τον εργοδότη. Αυτό ουσιαστικά συνίσταται στο κατά πόσο πιστεύει ο εργαζόμενος ότι αναγνωρίζεται η προσφορά του στην εταιρεία και επομένως κατά πόσο η εταιρεία φροντίζει για την ευημερία και την ευζωία του. Παραδείγματος χάρη, ένας εργαζόμενος που βλέπει τους κόπους του να αναγνωρίζονται και να ανταμείβονται από τον εργοδότη του, τότε είναι πολύ πιθανό να νιώσει ευγνωμοσύνη, έχοντας έτσι κίνητρο να καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια για την βελτίωση της παραγωγικότητάς του (Eisenberger et al., 1997· CIPD, 2011·Meyer et al., 1997).

Το τρίτο στοιχείο, αποτελεί συνέχεια του δεύτερου και συνίσταται στην δίκαιη ανταμοιβή των εργαζομένων πάντα με μέτρο την απόδοσή τους. Ουσιαστικά, αποτελεί απότοκο της θεωρίας της διανεμητικής δικαιοσύνης κατά την οποία ένας εργαζόμενος θεωρεί ότι αμείβεται καλά ή κακά για το έργο που παράγει, τις γνώσεις του, τις δεξιότητές του, την εμπειρία του, το φύλο του κ.λπ., συγκρίνοντας τις πάσης φύσεως απολαβές από την εργασία του με εκείνες ενός άλλου παρεμφερούς ατόμου. Στην περίπτωση που το αποτέλεσμα της σύγκρισης αποδείξει ότι η αμοιβή του είναι μικρότερη, τότε ενέχει ο κίνδυνος μείωσης της παραγωγικότητας και πιθανής εγκατάλειψης της θέσης του (Konopaske et al., 2002·Adams, 1965·Adams, 1963·Homans, 1961). Είναι προφανές από τα προηγούμενα ότι οι εταιρείες που θέλουν να θέσουν τις σωστές βάσεις μιας στρατηγικής employer branding οφείλουν να αποφεύγουν πάσης φύσεως αδικίες ως προς το προσωπικό τους, μιας και η δικαιοσύνη αποτελεί βασικό πυλώνα (CIPD,2010). Μάλιστα αξίζει να αναφέρουμε την άποψη του Stephen Taylor, κατά την οποία το να αμείβεις τους υπαλλήλους με τον καλύτερο μισθό στην αγορά μπορεί μακροπρόθεσμα να μην επηρεάσει ιδιαίτερα τον δείκτη διατήρησής τους, αλλά το να είσαι δίκαιος και ανταγωνιστικός σίγουρα έχει θετική επίδραση (Taylor, 2002).

Το τέταρτο στοιχείο αφορά τον βαθμό της αίγλης που αισθάνεται ο εργαζόμενος όταν δουλεύει για έναν εργοδότη. Η αίγλη ενός εργοδότη προκύπτει από διάφορες πηγές, όπως οι δημόσιες σχέσεις ή η φήμη και η που έχει καλλιεργήσει προς το εξωτερικό του περιβάλλον (Smids et al., 2001). Το όφελος που προκύπτει για τον εργαζόμενο είναι κυρίως συμβολικής σημασίας και σχετίζεται με το αίσθημα υπερηφάνειας και τύχης που νιώθει δουλεύοντας για τον εργοδότη του (Backhaus et al.,2004). Συνήθως οι εργοδότες με υψηλό πρεστίτζ προκαλούν πολύ έντονο ενδιαφέρον σε όσους αναζητούν

εργασία και είναι περιζήτητοι, ενώ αντιθέτως όσοι υπολείπονται είναι περισσότερο πιθανό να μην χαιρούν ιδιαίτερης εκτίμησης τόσο από υποψήφιους όσο και από υφιστάμενους εργαζόμενους (Edwards, 2010).

Το πέμπτο και το έκτο στοιχείο είναι αλληλένδετα και πρόκειται για την επιρροή των ηγετικών στελεχών μιας εταιρείας/οργανισμού και για το αίσθημα εμπιστοσύνης που εμπνέει ένας εργοδότης στον εργαζόμενο. Οι πράξεις των ηγετικών στελεχών πολλές φορές έχουν συμβολικό χαρακτήρα, παρόλα αυτά όμως αποτελούν σημαντική πηγή πληροφοριών για την κοινωνία, τα ΜΜΕ, τις χρηματαγορές, την κυβέρνηση, τους επενδυτές/μετόχους, τους πελάτες αλλά και τους υπάρχοντες και υποψήφιους εργαζόμενους (Davies et al., 2010). Ειδικά ως προς τους υφιστάμενους συναδέλφους του, ένας leader μπορεί με τις πράξεις του να γίνει έμπνευση και κίνητρο για δέσμευση ως προς την επίτευξη των εταιρικών στόχων, για πιστή τήρηση των εταιρικών κανόνων αλλά και κινητήριο δύναμη που θα τους ωθήσει στο να υπερβούν πολλές φορές εαυτόν. Σύμφωνα με έρευνες, στην πλειοψηφία των εργαζόμενων αρέσει να συνεργάζεται με ηγετικά στελέχη που είναι αποτελεσματικά, προσεκτικά και τους εμπνέουν εμπιστοσύνη (Barney et al., 1994·Connell et al., 2003).

Το έβδομο στοιχείο είναι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Τί είναι όμως Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (στο εξής ΕΚΕ); Η ΕΚΕ εμφανίστηκε αρχικά τον 18ο αιώνα με τη μορφή του ενδιαφέροντος των επιχειρήσεων για τους εργαζομένους, ώστε να τους κάνουν περισσότερο παραγωγικούς, ενώ ουσιαστικά από τον 19ο αιώνα άρχισαν να αναλαμβάνουν σημαντικές πρωτοβουλίες πάνω σε φλέγοντα κοινωνικά ζητήματα (Ζωγράφου, 2017). Μετά τα μέσα του 20ου αιώνα έκανε την εμφάνισή της η διάσταση της ευθύνης της επιχείρησης πάνω στο εργασιακό περιβάλλον που εξασφαλίζει για τους υπαλλήλους της, ενώ τη δεκαετία του 90' η έλευση της παγκοσμιοποίησης στον επιχειρηματικό κόσμο και των αρνητικών συνεπειών που τη συνόδευσαν έκανε επιτακτική τη θεσμική προστασία της ηθικής και εδραίωσε την ΕΚΕ. Σήμερα πλέον η ΕΚΕ αποτελεί ένα μείζον θέμα με τεράστια σημασία, όχι μόνο εταιρική αλλά και κοινωνικοπολιτική (Τραμπάκουλου, 2022).

Μέσα στην ανθρώπινη ιστορία, έχουν δοθεί ποικίλοι ορισμοί για την ΕΚΕ. Ο θεμελιωτής της έννοιας, Howard R. Bowen, υποστήριζε την υποχρέωση των επιχειρήσεων να επιδιώκουν πολιτικές, να λαμβάνουν αποφάσεις και να ακολουθούν

δράσεις που συνάδουν με τους στόχους και τις αξίες της κοινωνίας (Ζωγράφου, 2017). Το Παγκόσμιο Επιχειρηματικό Συμβούλιο για την Βιώσιμη Ανάπτυξη, θεωρεί την ΕΚΕ ως την δέσμευση των επιχειρήσεων για οικονομική ανάπτυξη με ταυτόχρονη βελτίωση της ποιότητας ζωής των εργαζομένων και ολόκληρης της κοινωνίας (World Business Council for Sustainable Development, 1998).

Κατά την Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, η ΕΚΕ συνίσταται στην ενσωμάτωση από τις εταιρείες, εθελοντικά, κοινωνικών και περιβαλλοντικών ανησυχιών, στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες (Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2001). Κάποια χρόνια αργότερα ήρθε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή για να επαναπροσδιορίσει τον ορισμό ως την ευθύνη των επιχειρήσεων για τον κοινωνικό τους αντίκτυπο (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2011). Κατά την Παγκόσμια Τράπεζα, η ΕΚΕ συνίσταται στην υποχρέωση των επιχειρήσεων για εξασφάλιση βιώσιμης ανάπτυξης μέσα από την συνεργασία με την κοινωνία στην οποία δραστηριοποιούνται (The World Bank Group, 2004). Τέλος, κατά το Ελληνικό Δίκτυο για την ΕΚΕ, η τελευταία περιλαμβάνεται από την ευθύνη κάθε επιχείρησης ή οργανισμού απέναντι στα μέρη τα οποία επηρεάζει ή επηρεάζεται μέσα από την επιχειρηματική της δράση (CSR Hellas).

Από όλα τα προηγούμενα μπορούμε να συνοψίσουμε στο ότι η ΕΚΕ είναι η δέσμευση μιας επιχείρησης στην ανάληψη δράσεων για βελτίωση της ποιότητας ζωής αλλά και της ευημερίας τόσο των εργαζομένων της όσο και ολόκληρου του κοινωνικού συνόλου της χώρας/χωρών που ασκεί τις δραστηριότητές της (Moir, 2001). Είναι λοιπόν εύλογο πως μια εταιρεία που έχει δεσμευτεί και εφαρμόζει την δική της πολιτική ΕΚΕ έχει σίγουρα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην προσέλκυση και διατήρηση υψηλής ποιότητας εργαζομένων (Albinger et al., 1996·Marin et al., 2007·Turban et al., 1997).

1.4 Χτίζοντας την στρατηγική employer branding

Σε αυτήν την ενότητα θα δούμε τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν προκειμένου να δημιουργηθεί μια επιτυχημένη στρατηγική employer branding.

Αρχικά ο εκάστοτε εργοδότης θα πρέπει να κατανοήσει την θέση που κατέχει στην αγορά εργασίας ως επωνυμία αλλά και να θέσει το επιθυμητό επίπεδο στο οποίο θέλει να φτάσει. Με βάση τους στόχους που θα τεθούν θα χαραχθεί η σχετική στρατηγική και

θα τεθεί το αντίστοιχο χρονοδιάγραμμα ενεργειών (Heilmann et al.,2013·Jay,2022·Ellis, 2020b).

Προκειμένου να κατανοηθεί η θέση του στην αγορά εργασίας, ο εργοδότης έχει διάφορα μέσα όπως η διενέργεια συνεντεύξεων ή ο διαμοιρασμός ερωτηματολογίων στους εργαζόμενους, με σκοπό την εξακρίβωση της γνώμης τους για την εργασιακή τους εμπειρία. Ακόμα, μπορεί να γίνει χρήση αξιολογήσεων και σχολίων από τα social media, site ευρέσεως εργασίας, blogs και το διαδίκτυο γενικότερα. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να λάβει την εικόνα που σχηματίζεται τόσο από τους υφιστάμενους όσο και από τους εν δυνάμει εργαζόμενους, αλλά και να εντοπίσει την θέση του σε σχέση με τους ανταγωνιστές εργοδότες. Γι' αυτόν το λόγο θα πρέπει η συγκεκριμένες διαδικασίες να επαναλαμβάνονται συχνά ώστε να είναι επικαιροποιημένες. Αξίζει να αναφερθεί το γεγονός ότι πολλές εταιρείες καταφεύγουν στην σύναψη συμφωνιών με εταιρείες διαχείρισης της φήμης τους ώστε να προβούν εκείνες στις προαναφερθείσες ενέργειες (Jay, 2022·Van Mossevelde, 2010·Ellis,2020b).

Το επόμενο βήμα αφορά την ανασκόπηση των διαδικασιών επιλογής και πρόσληψης. Στις παραπάνω διαδικασίες περιλαμβάνεται η αρχική ανάρτηση μιας της αγγελίας μιας κενής θέσης εργασίας, η διαδικασία υποβολής αιτήσεων των υποψηφίων, το στάδιο της συνέντευξης, η τελική προσφορά προς τους επιλαχόντες/τις επιλαχούσες και τέλος η πρόσληψη και ενσωμάτωση των νέων μελών του εργατικού δυναμικού.

Αναφορικά λοιπόν με όσα αναφέρθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο, οι αρμόδιοι της εκάστοτε εταιρείας πρέπει να εξετάσουν προσεκτικά το ζήτημα της διαύγειας των διαδικασιών. Όπως έχει γίνει λόγος και σε άλλο σημείο της εργασίας, είναι κομβικής σημασίας ένας εργαζόμενος να έχει ακριβή και πλήρη εικόνα της θέσης που πιθανόν να λάβει στην εταιρεία ώστε να χτιστεί μια όσο το δυνατό σταθερή σχέση συνεργασίας. Επίσης, είναι εξίσου σημαντική η εξακρίβωση του βαθμού ευθυγράμμισης των αξιών και ενδιαφερόντων του υποψήφιου εργαζόμενου με αυτά της ανοιχτής θέσης και της εταιρείας εν γένει. Τέλος, δεν πρέπει να παραβλέπουμε ότι μια ομαλή και αξιοκρατική διαδικασία πρόσληψης αποτελεί μεγάλο, αν όχι το μεγαλύτερο κομμάτι της πρώτης εντύπωσης που αποκομίζει ο υποψήφιος για τον εργοδότη (Jay, 2022·Ellis,2020b).

Σαν τρίτο βήμα θα αναφερθεί η πρόταση αξίας εργαζόμενου (Employee Value Proposition), που για κάθε εργοδότη είναι μοναδική και οφείλει να ξεχωρίζει από τον ανταγωνισμό γιατί εκεί χτυπά η καρδιά του employer brand. Ειδικότερα, η πρόταση αξίας περιλαμβάνει όλα τα προνόμια και τις ανταμοιβές (υλικές και άυλες) που λαμβάνει ο εργαζόμενος σε αντάλλαγμα για τον χρόνο, τον κόπο, τα προσόντα, τις δεξιότητες και την αφοσίωση που παρέχει στον εργοδότη. Πρόκειται δηλαδή για τον μοναδικό τρόπο που έχει η κάθε επιχείρηση να εκφράζει την ευγνωμοσύνη της προς τους ανθρώπους που επέλεξαν να δουλέψουν γι' αυτήν.

Σε αντίθεση με το employer brand που είναι εξωτερικό χαρακτηριστικό του εργοδότη καθώς αποτελεί την εικόνα που θέλει να δώσει στο εξωτερικό περιβάλλον, η πρόταση αξίας εργαζόμενου είναι εσωτερικό μιας και αποτελεί την δέσμευση του εργοδότη απέναντι στους εργαζόμενους του. Παρά τον διαφορετικό όμως προσανατολισμό, η EVP είναι απαραίτητη για την διαμόρφωση της φήμης του εργοδότη (Heilmann et al., 2013·Verlinden, 2022·Jay, 2022·Ellis,2020b· Nagpal et al., 2019).

Τα πέντε βασικά συστατικά κάθε EVP είναι τα κάτωθι:

- Ο μισθός που παρέχεται στον εργαζόμενο και το κατά πόσο τον ικανοποιεί.
- Η παρεχόμενη ισορροπία εργασίας – προσωπικής ζωής, η οποία σήμερα μπορεί να εκφραστεί με την μορφή ευέλικτου ωραρίου, παροχή δυνατότητας για τηλεργασία, παροχής ιδιωτικής ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, πρόβλεψη για ιδιωτικό πρόγραμμα συνταξιοδότησης αλλά και παροχή ενός συνόλου πληρωμένων αδειών π.χ. μητρότητας, ασθενείας, αναψυχής κλπ.
- Οι ευκαιρίες που παρέχονται για εξέλιξη τόσο σε επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων όσο και σε επίπεδο καριέρας και επαγγελματικής ανέλιξης.
- Η τοποθεσία στην οποία βρίσκεται ο φυσικός χώρος του εργοδότη, αλλά και η κουλτούρα που την χαρακτηρίζει.
- Ο σεβασμός, που στην ουσία αποτελείται από την ύπαρξη ομαδικού πνεύματος στον εργασιακό χώρο, τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζόμενων, την υποστήριξη που παρέχεται από την διοίκηση, τις αξίες και την κουλτούρα που υπάρχει ή καλλιεργείται εντός του εργασιακού πλαισίου.

Αν και τα παραπάνω στοιχεία είναι απαραίτητα σε κάθε EVP, το βάρος που δίνεται σε καθένα διαφέρει μεταξύ εργοδοτών και αυτό είναι που ουσιαστικά κάνει κάποιους να ξεχωρίζουν θετικά και κάποιους άλλους αρνητικά (Gartner, 2021· Nagpal et al., 2019).

Ακολουθως (τέταρτο βήμα), προσδιορίζονται με σαφήνεια οι βασικοί στόχοι της στρατηγικής EB και με βάση αυτούς καθορίζεται το πλαίσιο δράσης και το σχετικό χρονοδιάγραμμα. Επίσης, είναι πολύ σημαντικό, οι στόχοι να ιεραρχηθούν αναλόγως της σημασίας τους ώστε να τους δοθεί η απαραίτητη βαρύτητα (Heilmann et al., 2013·Ellis, 2020b).

Οι τρεις βασικοί στόχοι κάθε στρατηγικής EB είναι οι κάτωθι:

- Ο πρώτος αφορά την αναγνωρισιμότητα του employer brand ως αποτέλεσμα των διαφόρων τακτικών marketing που έχουν ακολουθηθεί. Για να μετρηθεί, το πιο σύνηθες είναι η διεξαγωγή γκάλοπ σε συγκεκριμένες ομάδες ατόμων ή υποψηφίων εργαζομένων ώστε να εξακριβωθεί η γνώμη τους σχετικά με τον εκάστοτε εργοδότη. Τα τελευταία χρόνια, πολύ δημοφιλής τρόπος μέτρησης είναι τα στατιστικά (analytics) που προέρχονται από τα Social media και το site του εργοδότη (Facebook, LinkedIn, Instagram κλπ.).
- Ο δεύτερος στόχος αφορά την ελκυστικότητα του brand. Η ελκυστικότητα μπορεί να μετρηθεί τόσο με την ποσότητα όσο και με την ποιότητα των εργαζομένων που προσελκύει.

Η ποσότητα των υποψηφίων εργαζομένων είναι αρκετά απλή στη μέτρηση και περιλαμβάνει την καταγραφή του αριθμού των αιτούντων που λαμβάνεται ανά εβδομάδα ή μήνα, τις απαντήσεις ανά ανοιχτή θέση εργασίας και το ποσοστό των υποψηφίων που ανταποκρίνονται θετικά αφού τους προσεγγίσουν οι υπεύθυνοι προσλήψεων.

Η ποιότητα μπορεί να μετρηθεί καταγράφοντας τον αριθμό των υποψηφίων που περνούν επιτυχώς το αρχικό στάδιο αξιολόγησης της επιστολής και του βιογραφικού τους. Μπορεί επίσης να μετρηθεί με το εάν οι μέσες βαθμολογίες των αξιολογήσεων αυξάνονται ή όχι. Γίνεται όλο και πιο δύσκολο να επιλεγθεί ο καλύτερος υποψήφιος από τη δεξαμενή υποψηφίων ή όχι;

- Ο τελευταίος στόχος έχει να κάνει με το πως βιώνουν οι εν δυνάμει εργαζόμενοι μιας επιχείρησης το EB της. Μπορεί να μετρηθεί με την κατανόηση του τι γίνεται καλά και πού μπορεί να βελτιωθεί. Καθώς η αναγνωρισιμότητα του employer brand αυξάνεται, αυξάνονται και οι προσδοκίες.

Επιβοηθητικό και εποικοδομητικό ρόλο παίζουν τα διάφορα site αξιολόγησης εργοδοτών, κάτι που βέβαια δεν είναι ευρέως διαδεδομένο ακόμα στην χώρα μας. Μερικά από αυτά είναι το Glassdoor, CareerBliss, Comparably, Indeed και Simply Hired. Μέσα από αυτά τα site ο εργοδότης μπορεί να αποσπάσει χρήσιμες πληροφορίες τόσο από εργαζόμενους που έχουν δουλέψει ή δουλεύουν για εκείνον όσο και από υποψήφιους, αναφορικά με τα θετικά και τα αρνητικά σημεία του EVP του.

Στο πέμπτο βήμα, πρέπει να προσδιοριστούν οι παράμετροι εκείνοι βάσει των οποίων θα καθοριστεί ο βαθμός επίτευξης του κάθε στόχου της στρατηγικής EB. Είναι σημαντικό να γνωρίζεις πριν ξεκινήσεις ποια δεδομένα θα παρακολουθείς, πώς θα τα συλλέξεις, θα τα αναλύσεις και, στη συνέχεια, θα παρουσιάσεις τα ευρήματά σου. Για παράδειγμα, το ATS (λογισμικό παρακολούθησης αιτούντων για ανοιχτές θέσεις εργασίας), το Google Analytics και το οικονομικό τμήμα μπορούν να παρέχουν βασικές μετρήσεις και τρόπους παρακολούθησής τους.

Μετά την ολοκλήρωση των προηγούμενων ενεργειών, πρέπει να γίνει κατανομή αρμοδιοτήτων ανάμεσα στα μέλη της ομάδας που είναι υπεύθυνη για την διαμόρφωση του EB (έκτο βήμα). Αυτή η φάση δεν είναι πάντα εύκολη αν αναλογιστούμε ότι πολλές μικρές εταιρείες δεν έχουν εξειδικευμένα άτομα πάνω στο EB και έτσι αναγκάζονται να απευθυνθούν σε εξωτερικούς συνεργάτες, ενώ ακόμα και μεγάλες εταιρείες που διαθέτουν το κατάλληλο προσωπικό, πρέπει να γίνει συνεργασία δύο ή περισσότερων τμημάτων για την εφαρμογή της στρατηγικής EB. Σε όλες τις προαναφερθείσες περιπτώσεις, ο βαθμός πολυπλοκότητας είναι αρκετά μεγάλος γι' αυτό πρέπει ο καθένας να ξέρει εξ' αρχής τον ρόλο και τα καθήκοντά του (Jay, 2022· Ellis, 2020b).

Το επόμενο βήμα (έβδομο), είναι η θέσπιση της κατάλληλης επικοινωνιακής στρατηγικής, ώστε η EVP να επικοινωνηθεί με τον πιο έξυπνο τρόπο στο κοινό - στόχο. Για να επιτευχθεί αυτό, θα καταστεί επιβεβλημένη η συνεργασία των τμημάτων

marketing, επικοινωνίας και ανθρώπινου δυναμικού (όπου υφίστανται). Αυτά τα τμήματα ύστερα από την διεξαγωγή σχετικών ερευνών θα διαμορφώσουν από κοινού το κατάλληλο μίγμα επικοινωνιακής στρατηγικής, ώστε να προβάλλουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την μοναδική EVP της επιχείρησης.

Άμεσο επακόλουθο του έβδομου βήματος είναι η έκφραση της EVP (όγδοο βήμα) με τις σωστές λέξεις και εικόνες σε κάθε πιθανό κανάλι επικοινωνίας και πληροφόρησης (social media, διαφημιστικές καμπάνιες, εταιρείες και ιστοσελίδες εύρεσης εργασίας, ημέρες καριέρας et al.). Αυτό πρέπει να γίνει με τρόπο σαφή και διαφανή, ώστε να εξασφαλιστεί η λήψη του σωστού μηνύματος από το κοινό - στόχο και να μην γίνει παρερμηνεία της εταιρικής ταυτότητας και κουλτούρας. Είναι πολύ σημαντικό οι αξίες, το EB και οι επιχειρηματικοί στόχοι θα πρέπει να είναι σε ευθυγράμμιση.

Στο πλαίσιο αυτό κομβικό ρόλο μπορούν να παίξουν και οι άνθρωποι που ήδη ανήκουν στο εργατικό δυναμικό μιας επιχείρησης, λειτουργώντας ουσιαστικά ως πρέσβεις (ένατο βήμα). Είναι σαφές ότι οι τελευταίοι αποτελούν μεγάλο μέρος του brand ενός εργοδότη και λόγω των βιωμάτων τους μπορούν να κάνουν έναν υποψήφιο εργαζόμενο να τους εμπιστευτεί πολύ περισσότερο από οποιονδήποτε άλλο. Είναι εκείνοι που βιώνουν την εργασιακή εμπειρία από πρώτο χέρι και μπορούν να μεταφέρουν την ακριβέστερη δυνατή εικόνα της. Η ισχυρή εσωτερική επικοινωνία γύρω από τη στρατηγική eb, όπως εσωτερικά ενημερωτικά δελτία και συσκέψεις μπορεί να διασφαλίσει στον εργοδότη ότι οι υπάλληλοί του συμβαδίζουν με το employer brand του. Μόλις κατανοήσουν την αποστολή και τους στόχους του εργοδότη, είναι καλό ο τελευταίος να τους αφήσει να πρωτοστατήσουν διαδίδοντας τους. Αν και η καθοδήγηση είναι απαραίτητη, εξίσου απαραίτητη είναι και η αυθεντικότητα γιατί το περιεχόμενο που δημιουργείται με αυθεντικότητα συνήθως είναι αυτό που ξεχωρίζει. Συχνή πρακτική αποτελεί η λήψη συνεντεύξεων από εργαζόμενους και η ανάρτηση τους στα social media της εταιρείας αλλά και η ενθάρρυνση τους να συμμετάσχουν σε πρωτότυπες δράσεις της και να κοινοποιούν την εμπειρία τους στα προσωπικά τους μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Staniec et al., 2021).

Αφού λοιπόν ολοκληρωθούν όλα τα προηγούμενα βήματα και αρχίσει να λειτουργεί η στρατηγική employer branding, θα πρέπει να γίνει έλεγχος της αποτελεσματικότητάς της. Αυτό μπορεί να γίνει χρησιμοποιώντας τα μέτρα που αναφέρθηκαν στο βήμα πέντε

και πάντα σε συνάρτηση με τους επιδιωκόμενους σκοπούς (βήμα τέσσερα). Με το πέρας του ελέγχου ο εργοδότης θα έχει μπροστά του όσα δεδομένα χρειάζεται ώστε να κρίνει αν η στρατηγική eb βρίσκεται στην σωστή πορεία για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Σε περίπτωση που αυτό δεν συμβαίνει, μπορεί να προχωρήσει σε διορθωτικές κινήσεις, όμως θα πρέπει να γνωρίζει εκ των προτέρων ότι τα αποτελέσματα της εκάστοτε στρατηγικής δεν θα φανούν εν μία νυκτί (Van Mossevelde, 2010· Jay, 2022· Ellis, 2020b).

1.5 Τα αποτελέσματα μιας επιτυχημένης στρατηγικής employer branding

Μια σωστά εφαρμοσμένη στρατηγική eb δεν μπορεί, παρά να έχει ευεργετικά στην πλειοψηφία των περιπτώσεων αποτελέσματα. Ας δούμε παρακάτω κάποια από αυτά:

- Ένα εργοδότης με καλό brand name αντιμετωπίζει πολύ μικρότερο κίνδυνο σε έλλειψη κατάλληλου, υψηλής ποιότητας και ταλαντούχου προσωπικού παρά την γενικευμένη κρίση που περνάει η αγορά εργασίας στον τομέα αυτό. Με λίγα λόγια έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων εργοδοτών. Σύμφωνα με την έκθεση του LinkedIn για το 2021, το 75% των ατόμων που αναζητούν εργασία εξετάζουν την επωνυμία ενός εργοδότη πριν καν υποβάλουν αίτηση για δουλειά. Ακόμα, σύμφωνα με έρευνα της Universum, το 83% των στελεχών επιχειρήσεων που πρωταγωνιστούν στην απόκτηση ταλαντούχων εργαζόμενων, δήλωσαν ότι το employer brand της εταιρείας τους, επηρέασε σημαντικά την ικανότητά τους να προσλαμβάνουν μεγάλα talenta (Hadi et al., 2018· LinkedIn, 2021· Universum, 2020).
- Ένα καλό employer brand name, εκτός της εξασφάλισης κατάλληλου για την περίσταση προσωπικού, μπορεί να επιτύχει χαμηλότερο κόστος εργασίας καθώς θεωρείται αξιόπιστο και είναι περισσότερο ελκυστικό στον υποψήφιο εργαζόμενο και έτσι μειώνεται η πιθανότητα απαίτησης πολύ υψηλών απολαβών.
- Ως συνέχεια του προηγούμενου σημείου, πρέπει να αναφερθεί ότι όσο περισσότερο αξιόπιστος και αξιοσέβαστος θεωρείται ένας εργοδότης από το προσωπικό του τόσο

αυξάνεται σε αυτό το αίσθημα ευθύνης και δέσμευσης απέναντί του. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να έχουν μεγαλύτερη βούληση για βελτίωση της παραγωγικότητάς τους και να παραμένουν στην επιχείρηση για μεγάλο χρονικό διάστημα.

- Ως συνέπεια των τριών προηγούμενων σημείων έρχεται ο αυξημένος ρυθμός οικονομικής ανάπτυξης της επιχείρησης (Hadi et al., 2018).
- Σύμφωνα με έρευνα της εταιρείας Weber Shandwick, το 33% των εργαζομένων είναι πολύ πιθανό αν εργάζεται για έναν εργοδότη με καλή στρατηγική eb να το διαδώσει στον περίγυρό του ενισχύοντας την φήμη του (Weber Shandwick, 2014).
- Μια επιχείρηση με καλό employer brand είναι περισσότερο δημοφιλής στο αγοραστικό κοινό, κάτι που μπορεί αυτομάτως να οδηγήσει σε περισσότερες πωλήσεις και αύξηση εσόδων. Εκτός όμως από το αγοραστικό κοινό, μπορεί να είναι δημοφιλής και στους εταιρικούς κύκλους, ευνοώντας με αυτόν τον τρόπο την ανάπτυξη πιθανών εταιρικών συμπράξεων με σκοπό την μείωση του κόστους παραγωγής και ανάπτυξης (Hadi et al., 2018).

1.6 Η συμβολή των επαγγελματιών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων

Όταν γίνεται λόγος για ζητήματα που άπτονται της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, όπως είναι φυσικό, οι πλέον αρμόδιοι είναι οι σχετικοί επαγγελματίες, δηλαδή η ομάδα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Οι τελευταίοι θα πρέπει να έχουν τις γνώσεις και την εμπειρία ώστε να διακρίνουν και να αναδείξουν τα βασικότερα πλεονεκτήματα ενός εργοδότη αλλά και να προβούν στις απαραίτητες υποδείξεις ώστε να διορθωθούν τα κακώς κείμενα, στον βαθμό που αυτό είναι εφικτό και επιθυμητό. Επιπλέον, οι εν λόγω επαγγελματίες μπορούν να χαράξουν την στρατηγική προσέλκυσης και διατήρησης εργαζόμενων εφαρμόζοντας μια ευρεία γκάμα μεθόδων, προσαρμοσμένη στο εκάστοτε πλαίσιο εργοδότη – εργαζόμενων.

1.6.1 Επιλογή εργαζομένων

Η επιλογή και πρόσληψη των κατάλληλων εργαζόμενων είναι μια σύνθετη και σημαντική διαδικασία για την διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Πριν καν δημοσιευτεί μια αγγελία ζήτησης εργασίας, οι αρμόδιοι για την διαχείριση του προσωπικού μιας επιχείρησης πρέπει να χαράξουν την στρατηγική στελέχωσης της. Η τελευταία, διαμορφώνεται από μια σειρά εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν τις ανάγκες της επιχείρησης σε εργατικό δυναμικό και χρησιμεύει ως οδικός χάρτης για μελλοντικές προσλήψεις.

Οι εσωτερικοί παράγοντες είναι ο προϋπολογισμός της, το επίπεδο παραγωγής και πωλήσεων, το πιθανό ποσοστό αποχώρησης εργαζόμενων αλλά και ο μελλοντικός επεκτατικός σχεδιασμός της επιχείρησης. Στους εξωτερικούς παράγοντες κατατάσσουμε πιθανές τροποποιήσεις στην νομοθεσία, αλλαγές στο τεχνολογικό περιβάλλον, αυξομειώσεις του επιπέδου ανεργίας, μεταβολές στην σύσταση του πληθυσμού και φυσικά τις κινήσεις ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Αφού, όλα τα παραπάνω δεδομένα συλλεγούν και αναλυθούν τότε διαμορφώνεται η εικόνα του αριθμού των θέσεων εργασίας που πρέπει να καλυφθούν.

Το επόμενο στάδιο αφορά την περιγραφή και την ανάλυση μιας θέσης εργασίας. Ειδικότερα, λέγοντας ανάλυση μιας θέσης εργασίας συνήθως αναφερόμαστε στην έρευνα που γίνεται τόσο εντός επιχείρησης όσο και εκτός (σε αντίστοιχες θέσεις εργασίας ανταγωνιστών), με σκοπό την διαμόρφωση του πλαισίου των πραγματικών απαιτήσεων μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Η ανάλυση αυτή μπορεί να είναι δύο ειδών. Το πρώτο αφορά τα καθήκοντα της θέσης και το δεύτερο τις δεξιότητες που απαιτούνται για την καλή απόδοση του ατόμου που θα την καλύψει. Το δεύτερο είδος εφαρμόζεται κυρίως σε θέσεις υψηλού βαθμού εξειδίκευσης, όμως στερείται αντικειμενικότητας.

Με την ολοκλήρωση της έρευνας και την αξιολόγηση των δεδομένων, ξεκινά το στάδιο διαμόρφωσης της περιγραφής των καθηκόντων και των δεξιοτήτων του ιδανικού υποψηφίου για την προσφερόμενη θέση. Η περιγραφή συνήθως περιλαμβάνει τα καθήκοντα της θέσης, τις απαιτούμενες ικανότητες, δεξιότητες, γνώσεις και

προϋπηρεσία. Όπως έχει γραφτεί και σε άλλο σημείο είναι πολύ σημαντικό οι περιγραφές να είναι σαφείς και λεπτομερές.

Κατόπιν, μπορεί να ξεκινήσει η διαδικασία εύρεσης του κατάλληλου υπαλλήλου. Εδώ αξίζει να αναφερθεί ότι σε αρκετές περιπτώσεις, αρχικά γίνεται έρευνα στο ήδη υπάρχον προσωπικό, ώστε να γίνει εσωτερική κάλυψη της θέσης. Αν δεν τελεσφορήσει αυτό το ενδεχόμενο, αναζητείται άτομο εκτός εταιρείας. Συχνά υποστηρίζεται ότι το δεύτερο ενδεχόμενο είναι προτιμότερο γιατί βοηθά στην ενίσχυση της διαφορετικότητας, στοιχείο σημαντικό για την στρατηγική του employer branding. Σε περίπτωση που επιλεγθεί ο δεύτερος τρόπος αναζήτησης εργαζόμενου, η εταιρεία έχει στην διάθεσή της ποικίλους τρόπους για να κοινοποιήσει την ανοιχτή θέση και να προσελκύσει κατάλληλους υποψηφίους. Μερικοί από αυτούς είναι η ανάθεση εύρεσης του εργαζόμενου σε εξωτερικό συνεργάτη (εταιρείες εύρεσης και ενοικίασης εργατικού δυναμικού), κοινοποίηση των κενών θέσεων σε γραφεία διασύνδεσης Πανεπιστημίων, σε δημόσιους οργανισμούς αναζήτησης εργατικού δυναμικού, σε εργατικά σωματεία, στα social media (π.χ. LinkedIn, Facebook κλπ.) αλλά και σε ιστοσελίδες αγγελιών εύρεσης εργασίας. Συνήθως γίνεται χρήση περισσότερων του ενός τρόπων και εξαρτάται από τον αριθμό, το επίπεδο αλλά και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των προς κάλυψη θέσεων.

Αφού αναρτηθεί η αγγελία εργασίας, ξεκινά η συλλογή βιογραφικών. Μετά την ολοκλήρωση της συλλογής, γίνεται διαλογή τους από τον υπεύθυνο του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με βάση πάντα τα κριτήρια που έχουν τεθεί στην περιγραφή και την ανάλυση της εκάστοτε θέσης και ξεκινούν οι συνεντεύξεις. Μέρος της προαναφερθείσας διαδικασίας αποτελεί και η υποβολή των υποψηφίων σε τεστ δεξιοτήτων και προσωπικότητας γιατί δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι τα τυπικά προσόντα δεν αρκούν για την καλή απόδοση του εργαζόμενου. Κατόπιν, γίνεται η επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου από το αρμόδιο στέλεχος της επιχείρησης, πάντα υπό την καθοδήγηση των επαγγελματιών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Αφού επιλεγθεί ο υποψήφιος, του γίνεται από την εταιρεία η σχετική προσφορά, στην οποία αναφέρονται ρητά τα καθήκοντα του, το ωράριο εργασίας, ο μισθός, καθώς και τυχόν πρόσθετες παροχές από τον εργοδότη (π.χ. εταιρική ασφάλιση, εταιρικό πρόγραμμα συνταξιοδότησης, bonus κλπ.).

Ως προς το τελευταίο στάδιο, της προσφοράς, οι επαγγελματίες του τμήματος HR πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί ώστε να μην ξεπεράσουν τον διαθέσιμο προϋπολογισμό, να φροντίσουν οι παροχές και τα προνόμια να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης, ενώ παράλληλα να μην είναι δυσανάλογα με αυτά που απολαμβάνουν άλλοι εργαζόμενοι της επιχείρησης σε παρεμφερείς θέσεις, με παρόμοιες ευθύνες, προσόντα και εμπειρία. Ειδικά στην τελευταία περίπτωση απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή γιατί μπορεί να προκληθεί εχθρικό κλίμα ανάμεσα στο προσωπικό με αποτέλεσμα την μείωση του ποσοστού διατήρησης εργαζομένων και συνεπώς αλλοίωση της επωνυμίας του εργοδότη. Επιπροσθέτως, πρέπει πάντα να λαμβάνεται υπόψιν το επίπεδο παροχών σε αντίστοιχες θέσεις στην αγορά εργασίας εν γένει, το επίπεδο ανεργίας της χώρας δραστηριοποίησης του εργοδότη αλλά και το διάστημα προσαρμογής του νέου υπαλλήλου, κατά την διάρκεια του οποίου δεν είναι πλήρως παραγωγικός. Βέβαια, σε ενδεχόμενη συγκυρία κατά την οποία δεν υπάρχει αρχικά συμβιβασμός με τον υποψήφιο εργαζόμενο ως προς την αμοιβή, οι υπεύθυνοι του HR μπορούν να διαπραγματευτούν την παροχή προνομίων μη άμεσης οικονομικής φύσεως όπως λ.χ. η τηλεργασία κλπ. (University of Minnesota, 2016·Ellis, 2020a·Ellis, 2020b·Adams et al., 2020).

1.6.2 Παροχή και διαχείριση αμοιβής και προνομίων

Όπως έχει ήδη γραφτεί σε προγενέστερο σημείο της παρούσας διατριβής, η χρηματική αποζημίωση και τα προνόμια που απολαμβάνουν οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης, παίζουν σημαντικό ρόλο στην προσέλκυση και αφοσίωσή τους. Ειδικά στις μέρες μας, σε χώρες με έλλειψη σωστά καταρτισμένου προσωπικού σε νευραλγικούς κλάδους της οικονομίας, το πακέτο παροχών αποτελεί ανταγωνιστικό πεδίο μεταξύ των εργοδοτών.

Οι αρμόδιοι της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων προκειμένου να προσελκύσουν τους κατάλληλους εργαζόμενους θα πρέπει αφού έχουν πραγματοποιήσει την σχετική έρευνα, η οποία αναφέρθηκε στην ενότητα 1.5.2, να εισηγηθούν την παροχή ενός πακέτου αντάξιου του προφίλ του εκάστοτε υποψήφιου και των τυπικών προσόντων που απαιτεί η θέση εργασίας αλλά και των παροχών που παρέχει ο ανταγωνισμός. Εδώ αξίζει να αναφέρουμε ότι παρατηρούνται τρεις διαφορετικές στρατηγικές. Η πρώτη σχετίζεται με την παροχή οικονομικής και μη αμοιβής στο ίδιο επίπεδο με τον

ανταγωνισμό, η δεύτερη με την παροχή αμοιβής κατά κάποιο ποσοστό κατώτερη του ανταγωνισμού και τρίτη με την παροχή αμοιβής ανώτερης κατά ένα ποσοστό από αυτήν του ανταγωνισμού. Η επιλογή στρατηγικής σχετίζεται άμεσα με τις αξίες του εργοδότη, με την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης αλλά και την οικονομική κατάσταση που επικρατεί στην χώρα και τον κλάδο δραστηριοποίησης. Δηλαδή, αν η οικονομία μιας χώρας βρίσκεται σε παρακμή και τα ποσοστά ανεργίας στον κλάδο της επιχείρησης είναι υψηλά τότε είναι πολύ πιθανό η προσφερόμενη αμοιβή να είναι κάτω του μέσου όρου. Το ίδιο θα συμβεί και αν ο κλάδος του εργοδότη βρίσκεται σε πτωτική πορεία ζήτησης ή αν αντιμετωπίζει ο ίδιος οικονομικά προβλήματα. Επίσης σημαντικό ρόλο παίζει και η φύση συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Αν μια θέση εργασίας είναι εύκολα και με μικρό κόστος αντικαταστάσιμη (π.χ. ανειδίκευτοι εργάτες), τότε ο εργοδότης έχει λιγότερα κίνητρα για παροχή αμοιβής ίση με τον μέσο όρο του κλάδου ή πάνω από αυτόν. Κατόπιν, αφού διαμορφωθεί το πακέτο παροχών και ο εργοδότης το εγκρίνει και προσλάβει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, θα πρέπει να καταφέρει να το διατηρήσει για τους λόγους που έχουμε ήδη αναφέρει στην ενότητα 1.2.3. Γι' αυτό το τμήμα HR πρέπει να παρακολουθεί διαρκώς την απόδοση των εργαζομένων για τυχόν ανωμαλίες, ώστε να μπορέσει να δράσει εγκαίρως για την διόρθωσή τους, είτε παρέχοντας τους κίνητρα ώστε να είναι περισσότερο παραγωγικοί είτε με την στοχευμένη επιμόρφωσή τους είτε με αντικατάστασή τους ως ύστατη λύση (University of Minnesota, 2016· Ellis, 2020a· Ellis, 2020b).

1.6.3 Εφαρμογή και σχεδιασμός στρατηγικών διατήρησης εργαζομένων

Το κλειδί της διατήρησης εργαζομένων για τους περισσότερους επαγγελματίες στην διαχείριση ανθρωπίνων πόρων βρίσκεται στα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης. Αυτά τα συστήματα αποτελούν ένα σύνολο πρακτικών διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων με σκοπό την όσο γίνεται μεγαλύτερη συμμετοχή του εργαζόμενου στην επιτυχία της επιχείρησης. Με λίγα λόγια, ο εργαζόμενος συμμετέχει στον σχεδιασμό, την εφαρμογή και την τήρηση διαδικασιών που θα ωφελήσουν τόσο εκείνον όσο και την επιχείρηση. Έτσι, όπως έχουμε ήδη αναφέρει και σε άλλο σημείο, ο εργαζόμενος έχει το κίνητρο να παραμείνει αφοσιωμένος.

Ως αρχικό βήμα για την δημιουργία μιας στρατηγικής διατήρησης, είναι η κατανόηση από το τμήμα HR των αιτιών αποχώρησης των υπαλλήλων. Αυτό μπορεί να γίνει με έναν πολύ απλό τρόπο, την αποστολή ενός ερωτηματολογίου προς το προσωπικό. Κάνοντας αυτό, αποκτούν άμεσα εικόνα σχετικά με το τι τους αρέσει και τι θα ήθελαν να αλλάξει στην λειτουργία της επιχείρησης (University of Minnesota, 2016).

Γύρω από την θεματική της ικανοποίηση των υπαλλήλων υπάρχει μια ευρεία γκάμα θεωριών. Κατά την θεωρία του Abraham Maslow, υπάρχουν πέντε βασικές ομάδες αναγκών που παρακινούν τον κάθε άνθρωπο να ακολουθήσει μια συμπεριφορά. Μόλις εκπληρωθεί σε ικανοποιητικό βαθμό μία από αυτές, παύει να λειτουργεί ως κίνητρο για την συμπεριφορά του ατόμου καθώς εκείνος εστιάζει στην εκπλήρωση των άλλων τεσσάρων. Οι ομάδες αυτές είναι οι κοινωνικές, οι βιολογικές, της ασφάλειας, της αυτοπεποίθησης και της αυτοβελίωσης.

Οι βιολογικές είναι η σημαντικότερη των πέντε καθώς συνίσταται στην εξασφάλιση τροφής, στέγης και νερού. Η ανάγκη για ασφάλεια στον εργασιακό στίβο αφορά την παροχή σταθερότητας και σιγουριάς εκ μέρους του εργοδότη ώστε να μπορεί ο εργαζόμενος να «χτίσει» την ζωή του και να εξελιχθεί. Οι κοινωνική ανάγκη έγκειται στην ικανοποίηση της τάση μας για επικοινωνία και αλληλεπίδραση με άλλους ανθρώπους, ενώ η αυτοπεποίθηση εστιάζει στην ανάγκη μας να αισθανόμαστε καλά με τον εαυτό μας. Τέλος, η αυτοβελτίωση βασίζεται στην ανάγκη μας να προσπαθούμε να βελτιώσουμε τον χαρακτήρα, τα προσόντα και τις δεξιότητές μας με την πάροδο του χρόνου. Σύμφωνα λοιπόν με αυτήν την θεωρία, προκειμένου να έχει κίνητρο κάποιος να εργαστεί θα πρέπει ο εργοδότης του να μπορεί να καλύψει όλες τις παραπάνω ανάγκες γιατί είναι πολύ πιθανό αν μπορεί να καλύπτει μόνο κάποιες, η συνεργασία να τελειώσει (Maslow, 1999).

Κατά την θεωρία του Frederick Herzberg υπάρχουν έξι παράγοντες που καθορίζουν την παραμονή του εργαζόμενου. Ο πρώτος είναι τα επιτεύγματα, ο δεύτερος η αναγνώριση των επιτευγμάτων απ' τον εργοδότη, ο τρίτος η φύση και το περιεχόμενο της εργασίας, ο τέταρτος η υπευθυνότητα που δείχνει ο εργοδότης, ο πέμπτος αφορά τις δυνατότητες εξέλιξης που παρέχονται στο πλαίσιο της συνεργασίας και ο έκτος η προοπτική περαιτέρω οικονομικής μεγέθυνσης (Herzberg et al., 1993).

Μια ακόμα γνωστή θεωρία, είναι αυτή του Douglas McGregor και ακούει στο όνομα θεωρία X-Y και ουσιαστικά περιγράφει δύο διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς την διοίκηση μιας επιχείρησης και την επίδραση τους στην διατήρηση του προσωπικού. Οι “manager” που ακολουθούν την προσέγγιση “X” πιστεύουν ότι ο μέσος εργαζόμενος δεν ενδιαφέρεται για την εργασία του και θα προσπαθήσει πάση θυσία να την αποφύγει, χρειάζεται πάντα κατευθυντήριες οδηγίες και αποφεύγει τις πρωτοβουλίες, ενώ χρειάζεται να δουλεύει υπό την απειλή κάποιας άσχημης συνέπειας ώστε να είναι παραγωγικός.

Αντιθέτως η προσέγγιση “Y” υποστηρίζει ότι ο μέσος εργαζόμενος αρέσκεται στο να προσπαθεί να γίνει καλύτερος στην εργασίας του γι’ αυτό και πειθαρχεί αλλά και παίρνει πρωτοβουλίες ώστε να συμβάλει στην επίτευξη των στόχων του εργοδότη του. Μάλιστα πολλές φορές χρησιμοποιεί την ευρηματικότητα και τις γνώσεις του προκειμένου να λύσει διάφορα προβλήματα που εμποδίζουν την βελτίωση της παραγωγικότητας. Αυτό βέβαια, γίνεται πάντα με γνώμονα την προσμονή κάποιου είδους ανταμοιβής, ώστε να έχει το έναυσμα να συνεχίσει την «καλή δουλειά».

Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό όσοι διοικούντες ασπάζονται την πρώτη προσέγγιση, σίγουρα θα δυσκολευτούν περισσότερο στην διατήρηση και αφοσίωση του προσωπικούς του για μεγάλο χρονικό διάστημα (McGregor, 2006).

Ως τελευταία και πολύ διαδεδομένη θεωρία έρχεται να προστεθεί εκείνη του καρότου και του μαστίγιου. Σύμφωνα με αυτήν ο εργοδότης δίνει κίνητρα στον εργαζόμενο προκειμένου να φέρει σε πέρας την εργασία που του έχει ανατεθεί, ενώ στον αντίποδα τον «τιμωρεί» σε περίπτωση που δεν την φέρει σε πέρας ή δεν φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Κυρίως η ανταμοιβή έχει την μορφή οικονομικού κίνητρου (π.χ. bonus) όπως και η τιμωρία (π.χ. μείωση μισθού, απόλυση). Είναι προφανές ότι η τακτική του μαστίγιου δεν μπορεί να προσελκύσει και να διατηρήσει για μεγάλο χρονικό διάστημα εργαζόμενους. Το ίδιο ισχύει και για την τακτική του καρότου διότι είναι μονόπλευρη και δεν εστιάζει σε μη οικονομικά κίνητρα που σχετίζονται με την εξέλιξη του εργαζόμενου (University of Minnesota, 2016).

1.6.3.1 Πηγές άντλησης δεδομένων για την ικανοποίηση των εργαζόμενων

Πριν την εφαρμογή οποιασδήποτε στρατηγικής διατήρησης, είναι απαραίτητη η συλλογή δεδομένων σχετικών με την ικανοποίηση ή μη των εργαζόμενων. Αυτό μπορεί να γίνει με δύο τρόπους. Ο πρώτος αφορά την διεξαγωγή συνεντεύξεων στους εργαζόμενους που εγκαταλείπουν την επιχείρηση (exit interviews), με σκοπό να δουν οι επαγγελματίες του HR τι τους ενόχλησε και τι τους άρεσε κατά την διάρκεια της συνεργασίας. Το μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι απαιτείται αρκετός χρόνος προκειμένου να υπάρξουν αρκετές συνεντεύξεις οι οποίες θα δώσουν μια σαφή εικόνα.

Ο δεύτερος τρόπος αφορά την πραγματοποίηση περιοδικών ερευνών ικανοποίησης του προσωπικού κατά βάση μέσω ερωτηματολογίων. Ο περισσότερο διαδεδομένος τύπος έρευνας είναι εκείνη του εργασιακού περιγραφικού δείκτη (Job Descriptive Index – JDI). Αυτή η έρευνα διαιρείται σε πέντε θεματικά σκέλη ερωτήσεων που αφορούν την ικανοποίηση από την τρέχουσα εργασία, τις οικονομικές απολαβές, τις ευκαιρίες για εργασιακή και γνωσιακή εξέλιξη, την συνεργασία με τους συνάδελφους και την συνεργασία με τα ανώτερα στελέχη. Η έρευνα μπορεί να εστιάσει είτε σε όλες είτε σε κάποιες από τις θεματικές, ενώ προσφέρεται για σύγκριση δεδομένων διαφορετικών χρονικών περιόδων αλλά και αντιπαράθεση των δεδομένων της επιχείρησης με αυτά του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται.

Πάντως ανεξαρτήτως του τρόπου που εν τέλει θα επιλεγεί, θα πρέπει οι επαγγελματίες του HR να φροντίσουν να επικοινωνήσουν τον σκοπό της έρευνας, να διαβεβαιώσουν του εργαζόμενους για την ανωνυμία των απαντήσεων αλλά και να εξασφαλίσουν την συμμετοχή της διοίκησης στην δόμηση της έρευνας ώστε τα ερωτήματα να είναι ουσιαστικά και να κατευθύνονται απευθείας στην ρίζα των διαφόρων ζητημάτων. Ακόμα είναι απαραίτητο να επικοινωνηθούν οι αλλαγές που έγιναν ή θα γίνουν στην επιχείρηση ως αποτέλεσμα της έρευνας (University of Minnesota, 2016·Minchington, 2022).

1.6.3.2 Χτίσιμο της στρατηγικής διατήρησης εργαζόμενων

Όταν ολοκληρωθεί η συλλογή των απαραίτητων δεδομένων που αφορούν την ικανοποίηση του προσωπικού, τότε μπορεί να αρχίσει η σταδιακή δημιουργία της στρατηγικής για μείωση των επιπέδων αποχώρησης.

Σύστημα αμοιβών και προνομίων

Αν και έχει ήδη γραφτεί ότι η χρηματική αμοιβή δεν είναι το παν, εντούτοις είναι βασικό το τμήμα HR σε συνεργασία με το οικονομικό και την διοίκηση να φροντίσουν για την δόμηση ενός προκαθορισμένου πλάνου αμοιβών για κάθε ειδικότητα/θέση που υπάρχει στην επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένων των αυξήσεων και των bonus παραγωγικότητας. Αυτό το πλάνο πρέπει να κοινοποιείται οπωσδήποτε σε όλους τους υπαλλήλους ώστε να διασφαλιστεί η διαφάνεια και να ενισχυθεί το αίσθημα δικαιοσύνης ως προς την αντιμετώπιση του προσωπικού. Επιπροσθέτως, είναι καλή η ύπαρξη συστήματος ανταμοιβής υπερωριών ώστε να αναγνωρίζεται εμπράκτως η προσφορά αυτή των εργαζόμενων (University of Minnesota, 2016).

Δια βίου μάθηση και επιμόρφωση προσωπικού

Ακολούθως, ιδιαίτερα σημαντική στις μέρες μας είναι η δια βίου μάθηση, εξαιτίας των γρήγορων αλλαγών που συντελούνται στους περισσότερους εργασιακούς κλάδους. Η διαρκής επιμόρφωση είναι κάτι ιδιαίτερα κοστοβόρο αλλά αναγκαίο για τους περισσότερους εργαζόμενους αφενός για να ικανοποιούν την ανάγκη τους για αυτοβελτίωση και αφετέρου για να διατηρήσουν ή να αυξήσουν το επίπεδο παραγωγικότητάς τους. Σε αυτό το σημείο είναι που μπορεί ο εργοδότης να κάνει την διαφορά, προσφέροντας δωρεάν διαρκή κατάρτιση στο προσωπικό του ή με το να πληρώνει ένα μέρος αυτής. Τα οφέλη είναι πολλαπλά, καθώς θα κερδίσει σε παραγωγικότητα, ανταγωνιστικότητα αλλά και αφοσίωση του προσωπικού. Επιπροσθέτως, οι υπάλληλοι θα διαδώσουν την ικανοποίησή τους ενισχύοντας έτσι employer brand του. Οπότε οι υπεύθυνοι διαχείρισης προσωπικού θα πρέπει να εισηγηθούν και να καταρτίσουν μαζί με την διοίκηση πρόγραμμα επιμόρφωσης και δια βίου μάθησης (University of Minnesota, 2016).

Σύστημα αξιολόγησης εργαζόμενων

Τα συστήματα αξιολόγησης εργαζόμενων είναι προτυποποιημένα συστήματα, που έχουν ως σκοπό να αξιολογήσουν την απόδοση του προσωπικού αλλά και να παρέχουν αμφίπλευρο feedback (σε εργοδότη - διοίκηση και εργαζόμενους) για το αν χρειάζονται αλλαγές και ποιες μπορεί να είναι αυτές. Ουσιαστικά μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους στην αυτοβελτίωσή τους, στην δημιουργία θετικής ψυχολογίας σε περίπτωση καλής απόδοσης και στο να έχουν μια βάση πάνω στην οποία μπορούν να ζητήσουν καλύτερη αμοιβή ή προνόμια. Οι εργοδότες από την άλλη θα βοηθηθούν στο να πάρουν τις κατάλληλες αποφάσεις προκειμένου διατηρήσουν και να αυξήσουν περαιτέρω την παραγωγικότητα του προσωπικού επιβραβεύοντας αυτούς που έχουν καλή απόδοση, βοηθώντας όσους έχουν μελανά σημεία και λαμβάνοντας κάθε νόμιμο μέτρο για όσους παρουσιάζουν σημάδια συνεχούς πτωτικής απόδοσης.

Στο αρχικό στάδιο δόμησης του συστήματος αξιολόγησης πρέπει να αποφασιστεί η συχνότητά της. Όσο μεγαλύτερη είναι η συχνότητα τόσο καλύτερο είναι το feedback που παράγεται αλλά και τόσο μεγαλύτερο είναι το κόστος σε χρόνο και χρήμα. Ειδικά ως προς τον παράγοντα κόστος, παίζει μεγάλο ρόλο το μέγεθος του οργανισμού και των τμημάτων του. Η σχέση τους είναι αναλογική καθώς ο manager κάθε τμήματος ξοδεύει εργατοώρες τόσο για την σύνταξη της αξιολόγησης όσο και σε δεύτερο χρόνο, στην συζήτηση με τον κάθε υφιστάμενό του.

Ακολούθως, το ζήτημα που προκύπτει είναι αν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα συνδεθούν με τον μισθό του υπαλλήλου διότι έρευνες έχουν αποδείξει ότι αυτή η σύνδεση δρα ευεργετικά στην απόδοση των υπαλλήλων (Banister et al., 1990). Κατόπιν θα πρέπει να τεθούν οι επιθυμητοί στόχοι της αξιολόγησης για κάθε τμήμα και θέση εργασίας, οι οποίοι θα πρέπει να ελέγχονται περιοδικά για πιθανή αναθεώρηση. Αφού ολοκληρωθεί και αυτή η φάση μπορεί να αναπτυχθούν τα σχετικά ερωτηματολόγια που θα είναι προσαρμοσμένα στην εκάστοτε θέση εργασίας. Τέλος, μένει να οριστούν οι αξιολογητές. Η αξιολόγηση καλό είναι να προέρχεται από ποικίλες πηγές ώστε να είναι περισσότερο σφαιρική και αντικειμενική.

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, μπορεί να συμβάλει στην κατάλληλη διαμόρφωση των ερωτήσεων της αξιολόγησης ώστε να είναι έγκυρη, αντικειμενική και ουσιαστική η όλη διαδικασία. Επίσης δίνει κατευθύνσεις ως προς την ερμηνεία των αποτελεσμάτων ώστε αυτά να είναι εποικοδομητικά τόσο για την επιχείρηση όσο και

για τον εργαζόμενο. Στον ίδιο άξονα μπορεί να προτείνει λύσεις αντιμετώπισης των διαφόρων προβληματικών σημείων που αναδεικνύονται στην λειτουργία της επιχείρησης, ενώ είναι υπεύθυνο για την επίβλεψη της τήρησης των υποχρεώσεων εργοδότη και εργαζόμενων καθόλη την διάρκεια της διαδικασίας (Ellis, 2020).

Σύστημα διαδοχής

Σύνηθες φαινόμενο αποτελεί η οικειοθελής αποχώρηση υπαλλήλων λόγω μη ύπαρξης προοπτικής εξέλιξης στην εταιρεία που εργάζονται, κάτι που έρχεται σε αντίθεση με την τάση αυτοβελτίωσης του ανθρώπου. Σε αυτήν την περίπτωση η καλύτερη εισήγηση των επαγγελματιών της ομάδας HR, είναι η δημιουργία ενός σαφούς και δίκαιου συστήματος διαδοχής. Σκοπός ενός τέτοιου συστήματος είναι ο εντοπισμός των εργαζομένων που έχουν την προοπτική και τις δυνατότητες για ανάληψη υψηλών απαιτήσεων θέσεων και η κατάλληλη προετοιμασία τους ώστε να είναι έτοιμοι να αναλάβουν δράση όταν τους ζητηθεί. Επιπλέον, προκειμένου να διασφαλιστεί ο αξιοκρατικός χαρακτήρας της διαδοχής, απαιτείται η αυστηρή τυποποίηση των διαφόρων διαδικασιών και η επαρκής κοινοποίησή τους στο προσωπικό της εταιρείας (University of Minnesota, 2016).

Ευέλικτοι όροι συνεργασίας

Οι απαιτήσεις του σύγχρονου τρόπου ζωής απαιτούν την ύπαρξη υψηλού βαθμού ευελιξίας. Όσον αφορά τον εργοδότη, προκειμένου να παραμείνει ελκυστικός ίσως χρειαστεί να προσφέρει ευέλικτα ωράρια εργασίας, τηλεργασία, ένα διάστημα μη αμειβόμενης άδειας ή και αμειβόμενης για εκπαιδευτικό σκοπό. Τα προαναφερθέντα, εξαρτώνται πάντα από την φύση της εργασίας (University of Minnesota, 2016).

Σωστή εκπαίδευση των ανώτερων στελεχών

Σημαντικός λόγος παραίτησης είναι η κακή συμπεριφορά των προϊσταμένων. Γι' αυτό το λόγο, δουλειά των επαγγελματιών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι η σωστή εκπαίδευση των προϊσταμένων. Με αυτόν τον τρόπο θα καταφέρουν να επικοινωνούν καλύτερα με τους υφισταμένους τους και θα μάθουν τεχνικές παρακίνησης και σωστής καθοδήγησής τους (University of Minnesota, 2016).

Διαχείριση συγκρούσεων

Ο τρόπος διαχείρισης συγκρούσεων είναι για πολλούς λόγους παραμονής ή μη σε μια εταιρεία. Η ισχυρή τυποποίηση αρκετών διαδικασιών και η κοινοποίηση τους σε όλα τα μέλη της εταιρείας, μπορεί να προλάβει ένα μεγάλο αριθμό συγκρούσεων. Μερικές από αυτές τις διαδικασίες μπορεί να σχετίζονται με τις άδειες, την ανάθεση των διαφόρων project, τον καταμερισμό εργασίας, την προαγωγή και την μισθοδοσία. Επιβάλλεται βέβαια το σύνολο αυτών των διαδικασιών να ελέγχεται και να ενημερώνεται σε τακτική βάση ώστε να συμβαδίζει με την τρέχουσα κατάσταση και να διατηρεί την ισχύ του.

Παρόλα αυτά είναι σχεδόν βέβαιο ότι συγκρούσεις θα συνεχίσουν να προκύπτουν συχνά, όπως συμβαίνει με όλες τις ανθρώπινες σχέσεις. Δεδομένου αυτού, είναι επιτακτική η ύπαρξη συστήματος επίλυσης των διαφορών που συνήθως χωρίζεται σε τέσσερα σκέλη. Στο πρώτο σκέλος τα δύο άτομα που συγκρούονται θα πρέπει να προσπαθήσουν να επιλύσουν μόνα τους την διαφορά τους μέσα από συζήτηση. Αν αυτό δεν καταστεί εφικτό ακολουθεί το δεύτερο μέρος όπου αναλαμβάνει δράση κάποιος τρίτος (συνήθως μέλος του τμήματος HR), ο οποίος αφού ακούσει τις απόψεις των δύο μερών προτείνει λύση. Τέλος, αν και αυτό δεν αποδώσει καρπούς, η επιχείρηση μπορεί να αποταθεί σε κάποιον εξωτερικό διαμεσολαβητή. Η τελευταία λύση σπάνια ακολουθείται.

Για την διαμόρφωση όλων των παραπάνω διαδικασιών υπάρχει καθοδήγηση των επαγγελματιών του HR, οι οποίοι φροντίζουν να μην υπάρξουν κανονιστικά κενά, να εμποδισθούν από όλο το προσωπικό αλλά και να είναι αμερόληπτοι και διαφανείς (Wolfe, 2020).

Εμπλουτισμός καθηκόντων και ενδυνάμωση εργαζόμενων

Πολλοί επαγγελματίες στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων πιστεύουν ότι η εργασία γίνεται ελκυστικότερη και περισσότερο ενδιαφέρουσα όταν προστίθενται καθήκοντα και προκλήσεις που έχουν νόημα για τον εργαζόμενο, καθώς ανταποκρίνονται στον χαρακτήρα, τα ενδιαφέροντα και τις φιλοδοξίες του. Πάνω σε αυτήν την άποψη έρχεται να προστεθεί μια άλλη που υποστηρίζει ότι με το να δίνεται στον εργαζόμενο η ελευθερία να παίρνει πρωτοβουλίες και αποφάσεις και να μην

εντάσσεται σε ένα αυστηρό πλαίσιο μικροδιαχείρισης, ο τελευταίος αντλεί μεγαλύτερη ικανοποίηση, αισθάνεται περισσότερη αφοσίωση ενώ παράλληλα καθίσταται περισσότερο καινοτόμος και παραγωγικός (Minchington, 2022).

Ισορροπία απασχόλησης – προσωπικού χρόνου

Στις μέρες υπάρχουν δύο βασικές προσεγγίσεις αυτού του ζητήματος. Η πρώτη αφορά την εφαρμογή ενός ενιαίου συστήματος εξισορρόπησης, που θα ισχύει με τον ίδιο τρόπο για όλους τους εργαζόμενους, ανεξαρτήτως των αναγκών τους. Η δεύτερη εστιάζει στην εφαρμογή ενός συστήματος που δεν είναι το ίδιο για όλους αλλά προσαρμόζεται στις διαφορετικές ανάγκες του κάθε εργαζόμενου ή ομάδας εργαζόμενων (Rose, 2006).

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτό που καλείται να προτείνει και να διαμορφώσει με βάση τις ανάγκες της επιχείρησης και του προσωπικού της, μία από τις δύο ή ακόμα και ένα μείγμα τους. Σε κάθε περίπτωση πάντως, οφείλει πριν από οποιαδήποτε εφαρμογή, να ενημερώσει και να εκπαιδεύσει τα διοικητικά στελέχη αναφορικά με την σημασία της ισορροπίας απασχόλησης – προσωπικού χρόνου. Αυτό θα δώσει την δυνατότητα στους τελευταίους όχι μόνο να αποφασίσουν αλλά και να επικοινωνήσουν τις παρεχόμενες δυνατότητες εξισορρόπησης στο προσωπικό, ώστε να μπορέσει να τις αξιοποιήσει. Σε διαφορετική περίπτωση δεν είναι χρήσιμες.

Ορισμένες βασικές πολιτικές που μπορεί να εφαρμόσει το εκάστοτε τμήμα HR είναι οι ακόλουθοι:

- **Ευέλικτες μορφές εργασίας:** μπορεί να έχουν την μορφή απομακρυσμένης εργασίας, ευέλικτου ωραρίου ή και συμπιεσμένων εργάσιμων ημερών (λ.χ. τετραήμερη εργασία). Με αυτόν μπορούν οι υπάλληλοι να ασκούν καλύτερο έλεγχο στις υποχρεώσεις τους, εργασιακές και μη. Σύγχρονες μελέτες, υπογραμμίζουν την ευεργετική επίδραση της ευελιξίας ως προς τον τρόπο εργασίας στην ικανοποίηση του εργατικού δυναμικού, στην μείωση του ποσοστού αποχώρησης αλλά και στην γενικότερη ευημερία των επιχειρήσεων (Gajendran et al., 2007).
- **Πολιτική και κουλτούρα στον χώρο εργασίας:** τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών που υποστηρίζουν την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και

προσωπικής ζωής. Αυτό περιλαμβάνει την διαμόρφωση ενός σαφούς πλαισίου σχετικά με τις υπερωρίες, τις άδειες και την επικοινωνία εκτός ωραρίου εργασίας. Επιπλέον, οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να καλλιεργήσουν ενεργά μια κουλτούρα που εκτιμά την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Αυτό περιλαμβάνει την πρωτοβουλία οργάνωσης δραστηριοτήτων, σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο, οι οποίες εστιάζουν στην σωματική και ψυχική ευεξία του προσωπικού. Εργαστήρια διαχείρισης εργασιακού στρες, ατομική συμβουλευτική αλλά και οργάνωση αθλητικών δραστηριοτήτων είναι μόνο μερικά εργαλεία. Μάλιστα, σύμφωνα με έρευνες, η καλή ψυχική και σωματική κατάσταση σχετίζονται με μειωμένες απουσίες και αυξημένο ηθικό του εργαζόμενου (Kossek et al., 2014).

- **Κατάρτιση και εξέλιξη:** η συνεχής μάθηση και ανάπτυξη δεξιοτήτων αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της επαγγελματικής εξέλιξης και της προσωπικής ολοκλήρωσης. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να προωθήσει την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής παρέχοντας στοχευμένα προγράμματα κατάρτισης που ενισχύουν τις δεξιότητες των εργαζομένων χωρίς να τους εξουθενώνουν. Έτσι διασφαλίζεται ότι οι τελευταίοι μπορούν να διαχειριστούν την επαγγελματική τους εξέλιξη με τρόπο που ευθυγραμμίζεται με τις προσωπικές τους φιλοδοξίες και ευθύνες (Allen et al., 2015).
- **Μηχανισμοί επικοινωνίας και ανατροφοδότησης:** όπως έχει γραφτεί και σε άλλο σημείο της συγκεκριμένης ενότητας, η αποτελεσματική επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για την αρμονική λειτουργία μιας επιχείρησης. Αναφορικά με το θέμα της παρούσας υποενότητας, η συμβολή του HR μπορεί να υπάρξει στην ρεαλιστική περιγραφή των καθηκόντων της εκάστοτε θέσης εργασίας ώστε οι υποψήφιοι εργαζόμενοι να γνωρίζουν κατά πόσο ταιριάζει στο επαγγελματικό τους προφίλ, τις φιλοδοξίες και τις επιθυμίες τους. Ακόμα, μπορούν να διευκολύνουν την επικοινωνία διοίκησης – προσωπικού, παρέχοντας χρήσιμο feedback σχετικά με τις προσδοκίες των εργαζόμενων και τον βαθμό ικανοποίησής από την συνεργασία με τον εργοδότη (Nijp et al., 2012).

1.7 Περιορισμοί και εμπόδια στο σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής employer branding

Από όσα ζητήματα έχουν αναλυθεί μέχρι στιγμής στις προηγούμενες ενότητες είναι φανερό ότι το χτίσιμο της στρατηγικής eb είναι μια δύσκολη και πολύπλοκη διαδικασία. Η τελευταία γίνεται περισσότερο δύσκολη και περίπλοκη όταν προστεθούν οι διάφοροι περιορισμοί και τα εμπόδια που μπορεί να προκύψουν κατά την υλοποίησή της. Μερικές από αυτές τις δυσκολίες είναι οι κάτωθι:

- **Έλλειψη ευθυγράμμισης μεταξύ τμήματος hr και άλλων τμημάτων:**
Το eb εμπίπτει κυρίως στην αρμοδιότητα των τμημάτων hr, αλλά απαιτεί μια διατμηματική προσέγγιση που περιλαμβάνει κυρίως το τμήμα μάρκετινγκ όσο και άλλα τμήματα όπως το οικονομικό. Το αποτελεσματικό eb απαιτεί την προβολή και μετάδοση ενός ενιαίου και σαφούς μηνύματος – εικόνας σε όλα τα σημεία επαφής, από τις αναρτήσεις θέσεων εργασίας και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έως τις αλληλεπιδράσεις των εργαζομένων και τις εταιρικές εκδηλώσεις. Όταν δεν υπάρχει κοινή γραμμή πλεύσης των διαφόρων τμημάτων, μπορεί να προκύψουν ασυνέπειες στα μεταδιδόμενα μηνύματα και ως εκ τούτου προβλήματα στην εφαρμογή της στρατηγικής eb.
- **Αναποτελεσματική επικοινωνία της πρότασης αξίας εργαζόμενου (EVP):**
Το EVP είναι ο πυρήνας μιας αποτελεσματικής στρατηγικής eb. Καθορίζει τα χαρακτηριστικά ενός εργοδότη που μπορεί να παρέχει ένα εξαιρετικό περιβάλλον εργασίας και προσελκύει τους εργαζόμενους που χρειάζεται ο τελευταίος για να ευημερήσει. Ωστόσο, πολλές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν να διατυπώσουν μια σαφή και ξεκάθαρη πρόταση. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη κατανόησης τόσο μεταξύ των δυνητικών όσο και των υφιστάμενων εργαζομένων, εμποδίζοντας την ταύτισή τους με τις αξίες και τα χαρακτηριστικά εν γένει του εργοδότη.
- **Αποτυχία προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες προσδοκίες των εργαζομένων:**
Οι προσδοκίες των εργαζομένων εξελίσσονται συνεχώς, καθοδηγούμενες από παράγοντες όπως η τεχνολογία, οι κοινωνικές τάσεις και οι οικονομικές συγκυρίες. Οι εταιρείες που αποτυγχάνουν να προσαρμόσουν την στρατηγική eb τους σε αυτές τις μεταβαλλόμενες προσδοκίες κινδυνεύουν να χάσουν την επαφή με το κοινό-στόχο τους και να γίνουν λιγότερο ανταγωνιστικές στην αγορά εργασίας.
- **Ασυνέπεια ως προς την παρεχόμενη εργασιακή εμπειρία:**
Η εμπειρία των εργαζομένων είναι ένα σημαντικό συστατικό του eb. Μια θετική εργασιακή εμπειρία ενισχύει την επωνυμία του εργοδότη και αυξάνει τις πιθανότητες ο εργαζόμενος να παραμείνει αφοσιωμένος στον εργοδότη. Ωστόσο, πολλοί εργοδότες υστερούν στο να προσφέρουν μια εργασιακή εμπειρία που να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες που οι ίδιοι έχουν δημιουργήσει στους εργαζόμενους τους. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε απογοήτευση των εργαζομένων και να βλάψει την αξιοπιστία του εργοδότη (Ellis, 2020a).
- **Δυσλειτουργική και ελλιπής αξιολόγηση της στρατηγικής employer branding:**

Είναι σημαντικό να μετρηθεί ο αντίκτυπος των πρωτοβουλιών που σχετίζονται με την βελτίωση της επωνυμίας του εργοδότη για την διασφάλιση της αποτελεσματικότητάς τους. Ωστόσο, πολλοί οργανισμοί δεν διαθέτουν τα απαραίτητα εργαλεία και τις διαδικασίες μέτρησης της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής τους. Έτσι καθίσταται δύσκολη η βελτίωση της και η λήψη των κατάλληλων αποφάσεων βάσει δεδομένων.

▪ **Υπερβολική εξάρτηση από εξωτερικά μηνύματα:**

Ενώ τα εξωτερικά μηνύματα, όπως οι αναρτήσεις εργασίας και οι καμπάνιες στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, είναι σημαντικά για την προσέλκυση των κατάλληλων εργαζόμενων, δεν θα πρέπει να είναι το μόνο επίκεντρο μιας στρατηγικής eb. Τα εσωτερικά μηνύματα, όπως η επικοινωνία με τους υφιστάμενους υπαλλήλους, η συλλογή και αξιοποίηση του feedback τους, είναι εξίσου σημαντικά για την ενίσχυση της επωνυμίας του εργοδότη και το χτίσιμο μιας θετικής εργασιακής εμπειρίας.

▪ **Αποτυχία αξιοποίησης των εργαζομένων ως πρεσβευτών του employer brand:**

Οι εργαζόμενοι είναι οι πιο αξιόπιστοι πρεσβευτές της επωνυμίας ενός εργοδότη. Ωστόσο, πολλές επιχειρήσεις εξαιτίας της ανύπαρκτης ή ελλιπούς υποστήριξης του προσωπικού τους, αποτυγχάνουν να το δεσμεύσουν ενεργά στην προώθηση του eb. Έτσι χάνουν την ευκαιρία να ενισχύσουν την επωνυμία τους και να προσεγγίσουν ένα ευρύτερο κοινό.

▪ **Έλλειψη μακροπρόθεσμης δέσμευσης:**

Το EB δεν είναι έργο εφάπαξ. Απαιτεί συνεχείς επενδύσεις και επαγρύπνηση ώστε να διατηρηθεί η αποτελεσματικότητά του. Πολλές εταιρείες αν και αρχικά επενδύουν αρκετά στην ενίσχυση του eb, στη συνέχεια εφησυχάζουν εκμηδενίζοντας τα κεκτημένα οφέλη (Ellis, 2020b).

▪ **Μη αποτελεσματική χρήση της τεχνολογίας:**

Η τεχνολογία μπορεί να είναι ένα ισχυρό εργαλείο για την εφαρμογή και τη διαχείριση μιας στρατηγικής eb. Ωστόσο, οι εργοδότες συχνά δυσκολεύονται να την ενσωματώσουν αποτελεσματικά. Αυτό έχει ως συνέπεια την ανάληψη αναποτελεσματικών πρωτοβουλιών, την απώλεια ευκαιριών και την έλλειψη γνώσεων βάσει δεδομένων.

▪ **Αντίσταση στην αλλαγή:**

Το eb απαιτεί συχνά αλλαγές στην οργανωτική κουλτούρα και τις διαδικασίες μιας εταιρείας. Πολλές φορές όμως υπάρχει σθεναρή αντίσταση τόσο από απλούς υπαλλήλους όσο και διευθυντικά στελέχη. Οι εταιρείες οφείλουν να είναι προορατικοί στην αντιμετώπιση των ανησυχιών και στη διαχείριση των αλλαγών αποτελεσματικά για να διασφαλίσουν την επιτυχία της στρατηγικής EB τους (Jay, 2022).

2. Πρωτογενής έρευνα

2.1 Μεθοδολογία

Η διεξαγωγή της πρωτογενούς έρευνας έγινε μέσα από τη δόμηση και τον ηλεκτρονικό διαμοιρασμό δύο ερωτηματολογίων. Το πρώτο εκ των δύο αποτελείται από 30 ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, 21 από αυτές είναι σε κλίμακα Likert (παράρτημα σελ. 147-154). Αυτό το ερωτηματολόγιο απευθύνεται σε εργαζόμενους με σχέση εξαρτημένης εργασίας και άνεργους με εργασιακή εμπειρία και περιέχει ερωτήσεις δημογραφικής φύσης, άλλες που αφορούν τον βαθμό ικανοποίησης στο πλαίσιο της συνεργασίας με τον τρέχοντα ή τον τελευταίο εργοδότη (συνεργασία με συνάδελφους και διοίκηση) καθώς και αξιολόγηση πτυχών της διαδικασίας πρόσληψής τους. Ακόμα, τα άτομα του δείγματος καλούνται να απαντήσουν σε ερωτήσεις που αφορούν σε στοιχεία του employer branding και της δικής τους εξοικείωσης με αυτό, ενώ τίθενται ζητήματα σχετικά με τις αξίες, τις πεποιθήσεις τους ως εργαζόμενοι αλλά και τι θεωρούν ως καθοριστικής σημασίας παράγοντες στην επιλογή εργοδότη.

Το δεύτερο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 31 ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, εκ των οποίων οι 24 είναι σε κλίμακα Likert (παράρτημα, σελ. 154-161). Κοινό - στόχος είναι εργαζόμενοι με σχέση εξαρτημένης εργασίας και άνεργοι με εργασιακή εμπειρία και εξειδίκευση στον κλάδο του ανθρώπινου δυναμικού. Εκτός από τις αρχικές δημογραφικές ερωτήσεις, περιέχει ερωτήσεις που αφορούν την εξοικείωση των ερωτηθέντων με το employer branding αλλά και την άποψή τους σε ζητήματα γύρω από αυτό. Ειδικότερα τίγονται θέματα που άπτονται των ενεργειών και των μέτρων που λαμβάνει ένας εργοδότης για να προσελκύσει και να διατηρήσει τους κατάλληλους εργαζόμενους, δύο βασικούς στόχους της στρατηγικής employer branding, ενώ παράλληλα ζητούνται πληροφορίες σχετικά με τις ενέργειες του δικού τους εργοδότη πάνω σε αυτά τα ζητήματα.

Τα ερωτηματολόγια δημιουργήθηκαν μέσω της πλατφόρμας Google Forms και συλλέχθηκαν απαντήσεις από 60 ερωτηθέντες για το καθένα. Η απάντηση όλων των ερωτημάτων ήταν υποχρεωτική και διατηρήθηκε η ανωνυμία των ερωτηθέντων. Ο χρόνος συμπλήρωσής τους διήρκεσε από 1 έως 31 Αυγούστου 2023 και αφορούσε μόνο εργαζόμενους και άνεργους με εργασιακή εμπειρία σε ελληνικές εταιρείες.

Η στατιστική ανάλυση πραγματοποιήθηκε με το πρόγραμμα IBM SPSS Statistics 25 και όλοι οι έλεγχοι εφαρμόστηκαν σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$.

Για την περιγραφή των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος, χρησιμοποιήθηκαν τα εξής περιγραφικά στατιστικά στοιχεία: μέσος όρος (mean), διάμεση τιμή (median), ελάχιστη τιμή (minimum), μέγιστη τιμή (maximum), εύρος (range) και τυπική απόκλιση (Std. Deviation).

Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's α , ενώ για την εύρεση του βαθμού συσχέτισης μεταξύ των απαντήσεων στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Spearman. Για να ελεγχθεί το ενδεχόμενο ύπαρξης διαφορετικών απαντήσεων στις ερωτήσεις μεταξύ αντρών και γυναικών χρησιμοποιήθηκε ο στατιστικός έλεγχος Mann-Whitney U Test. Τέλος, για να ελεγχθεί το ενδεχόμενο ύπαρξης διαφορετικών απαντήσεων στις ερωτήσεις μεταξύ διαφορετικών κατηγοριών ερωτηθέντων χρησιμοποιήθηκε ο στατιστικός έλεγχος Independence Samples Kruskal Wallis Test.

Ο συντελεστής αξιοπιστίας του πρώτου ερωτηματολογίου είναι 0,843, επομένως θεωρούμε ότι οι ερωτήσεις έχουν ικανοποιητική συνοχή. Τέλος, ο συντελεστής αξιοπιστίας του δεύτερου ερωτηματολογίου είναι 0,968 με αποτέλεσμα οι ερωτήσεις να έχουν εξαιρετική συνοχή.

2.2 Περιορισμοί έρευνας

Τα συμπεράσματα που εξάγονται από την παρούσα έρευνα αφορούν μόνο άτομα που εργάζονται στην Ελλάδα και δεν αφορούν την διεθνή αγορά εργασίας. Ακόμα δείχνουν μόνο τις τάσεις και δεν είναι αντιπροσωπευτικά των απόψεων του συνόλου του ελληνικού πληθυσμού γιατί:

- Το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος του πρώτου ερωτηματολογίου αφορά άτομα που εργάζονται σε επιχειρήσεις με λιγότερα από 50 άτομα προσωπικό, ενώ του δεύτερου σε επιχειρήσεις με 50 έως 100 άτομα προσωπικό.
- Αμφότερα τα δείγματα έχουν συγκεντρωθεί από ολόκληρη την ελληνική επικράτεια και δεν εστιάζουν σε συγκεκριμένες περιοχές π.χ. νησιά, μεγάλα αστικά κέντρα κ.ο.κ.

- Το μεγαλύτερο μέρος των ατόμων που συμμετείχαν στο πρώτο ερωτηματολόγιο εργάζεται στον κλάδο της εκπαίδευσης και στο δεύτερο στον κλάδο του μάρκετινγκ/διαφήμισης/δημοσίων σχέσεων.
- Το μέγεθος κάθε δείγματος είναι της τάξης των 60 ατόμων.
- Οι απόψεις των ερωτηθέντων είναι υποκειμενικές και μπορεί να υπόκεινται σε παραμόρφωση με την πάροδο του χρόνου και σε προκαταλήψεις.
- Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων αφορούν μια στατική εικόνα των εμπειριών τους και δεν αποτυπώνουν τη δυναμική φύση της αγοράς εργασίας.

2.3 Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία δείγματος

Η παρούσα ενότητα αναφέρεται σε κάποια από τα περιγραφικά στοιχεία του δείγματος και διαιρείται σε δύο υποενότητες, μία για κάθε ερωτηματολόγιο.

2.3.1 Εργαζόμενοι με σχέση εξαρτημένης εργασίας και άνεργοι με εργασιακή εμπειρία

Στο δείγμα των 60 ατόμων που απάντησαν το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, προέκυψε ότι στην πλειονότητά τους ήταν γυναίκες (πίνακας 1), εργαζόμενοι/ες (πίνακας 2). Ηλικιακά, οι περισσότεροι συμμετέχοντες (51%) ανήκουν στην ομάδα 31 – 40 ετών, ακολουθούμενοι (20%) από όσους είναι 21 – 30 ετών και 41 – 50 ετών (17%) (γράφημα 1, παράρτημα, πίνακας 1). Ως προς το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των ερωτώμενων, προέκυψε ότι το 57% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, το 37% κάτοχοι πτυχίου ανώτατης εκπαιδευτικής βαθμίδας, ενώ το 7% κάτοχοι διδακτορικού και ένα εντυπωσιακό 5% για τα σημερινά δεδομένα και για το ηλικιακό μας δείγμα έχουν ολοκληρώσει την υποχρεωτική εκπαίδευση (γράφημα 2, παράρτημα, πίνακας 2). Το ποσοστά αυτά έρχονται να επιβεβαιώσουν το υψηλό μορφωτικό επίπεδο και επίπεδο εξειδίκευσης των Ελλήνων εργαζόμενων.

Κατόπιν, παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων είναι intermediate-level εργαζόμενοι (34%), ενώ μια ανάσα βρίσκονται οι mid-level (33%) και αρκετά πιο κάτω (23%) οι senior/executive-level εργαζόμενοι (γράφημα 3, παράρτημα, πίνακας 3). Αναφορικά με τον κλάδο εργασίας παρατηρείται αρκετά μεγάλος κατακερματισμός

των απαντήσεων με τις τρεις πρώτες θέσεις να καταλαμβάνουν η εκπαίδευση (11,7%), η υγεία που ισοβάθμησε με την επιλογή «άλλο» (13,3%) και οι πωλήσεις (8,3%) (πίνακας 3). Ακολούθως παρατηρούμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ατόμων εργάζεται 1 – 3 χρόνια (40%) για τον τρέχοντα ή των τελευταίο εργοδότη, πράγμα που σημαίνει ότι είναι σχετικά νέοι υπάλληλοι και επιβεβαιώνει τα αποτελέσματα των μελετών του γενικού μέρους για την υψηλή κινητικότητα των τελευταίων ετών στην αγορά εργασίας (γράφημα 4). Το 28% απασχολείται στον τρέχοντα ή πιο πρόσφατο εργοδότη πάνω από 6 χρόνια και το 20% 4 – 6 χρόνια (γράφημα 4).

Ως προς το ετήσιο εισόδημα προέκυψε ότι το 40% των ατόμων του δείγματος ανήκει στην κατηγορία των 10000 – 15000€, το 25% κερδίζει έως 10000€ και το 18,3% 20000 – 25000€ (πίνακας 4), δεδομένα αρκετά λογικά αν λάβουμε υπόψιν το επίπεδο μισθών της Ελλάδας. Τέλος, οι επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται ή εργάζονταν οι συμμετέχοντες, σε ποσοστό 48,3% απασχολούν έως 50 εργαζόμενους, σε ποσοστό 23,3% 50 – 100 άτομα, ενώ το 18,3% πάνω από 500 άτομα (πίνακας 5, παράρτημα γράφημα 1).

Φύλο	Συχνότητα	Ποσοστό
Άνδρας	20	33,3
Γυναίκα	40	66,7
Σύνολο	60	100

Πίνακας 1

Εργασιακή κατάσταση	Συχνότητα	Ποσοστό
Άνεργος	7	11,7
Εργαζόμενος	53	88,3

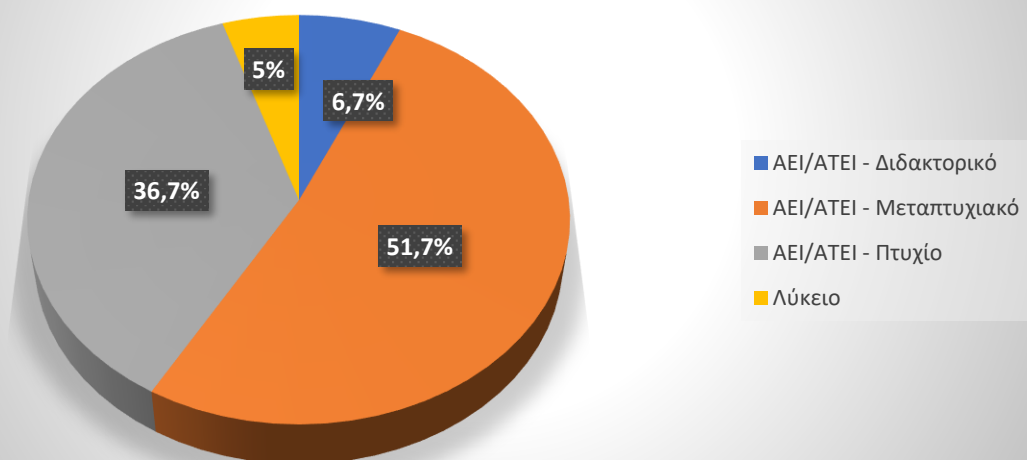
Σύνολο	60	100,0
--------	----	-------

Πίνακας 2



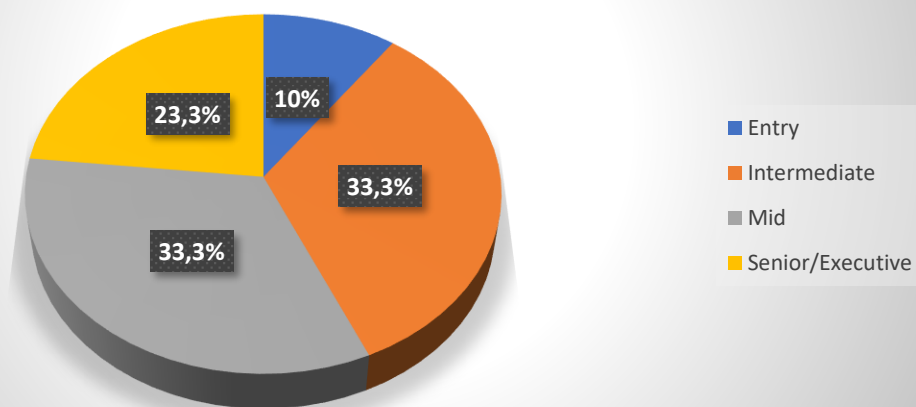
Γράφημα 1

Εκπαίδευση Συχνότητα



Γράφημα 2

Εργασιακό επίπεδο Συχνότητα



Γράφημα 3

Εργασιακός κλάδος εργοδότη	Συχνότητα	Ποσοστό
----------------------------	-----------	---------

Αθλητισμός	1	1,7
Δημιουργικές τέχνες/σχέδιο	1	1,7
Δημόσιες υπηρεσίες/δημόσια διοίκηση	1	1,7
Εθελοντισμός	1	1,7
Ενέργεια και επιχειρήσεις κοινής ωφελείας	1	1,7
Κοινωνική φροντίδα	1	1,7
MME	1	1,7
Νομικές υπηρεσίες	1	1,7
Πληροφορική	1	1,7
Αναψυχή/τουρισμός	2	3,3
Διοίκηση/διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού	2	3,3
Μάρκετινγκ/διαφήμιση/δημόσιες σχέσεις	2	3,3
Μεταφορές/logistics	2	3,3
Λογιστική/χρηματοοικονομικά	3	5
Συμβουλευτική/διαχείριση επιχειρήσεων	3	5
Φιλοξενία/εστίαση	4	6,7
Πωλήσεις	5	8,3
Άλλο	8	13,3
Υγεία	8	13,3
Εκπαίδευση	12	20

Σύνολο	60	100
--------	----	-----

Πίνακας 3



Γράφημα 4

Καθαρό ετήσιο εισόδημα σε €	Συχνότητα	Ποσοστό
25.000-30.000	1	1,7
άνω των 30.000	3	5
15.000-20.000	6	10
20.000-25.000	11	18,3
0-10.000	15	25
10.000-15.000	24	40
Σύνολο	60	100

Πίνακας 4

Αριθμός υπαλλήλων	Συχνότητα	Ποσοστό
101-500	6	10
Περισσότερους από 500	11	18,3
50-100	14	23,3
Λιγότερους από 50	29	48,3
Σύνολο	60	100

Πίνακας 5

2.3.2 Εργαζόμενοι με σχέση εξαρτημένης εργασίας και άνεργοι με εργασιακή εμπειρία και εξειδίκευση στην διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

Στο δείγμα των 60 ατόμων που απάντησαν στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, η πλειοψηφία είναι γυναίκες (51,7%), ενώ οι εργαζόμενοι υπερτερούν έναντι των ανέργων με ποσοστό 86,7% (πίνακας 6). Ακολούθως παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ανήκει στο ηλικιακό γκρουπ των 21 – 30 ετών (35%), με εκείνους που έχουν ηλικία 31 – 40 ετών (33%) να έπονται και όσους έχουν ηλικία 41 – 50 να ολοκληρώνουν την πρώτη τριάδα (γράφημα 5, παράρτημα πίνακας 4).

Σε επίπεδο εκπαίδευσης, το μεγαλύτερο μέρος των ατόμων διαθέτει μεταπτυχιακό (72%), κάτι λογικό καθώς δεν προσφέρονται από ελληνικά δημόσια Πανεπιστήμια προπτυχιακά προγράμματα σχετικά με τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Ακολουθούν όσοι έχουν πτυχίο Πανεπιστημίου (18%) και τέλος έρχονται όσοι έχουν διδακτορικό (10%) (γράφημα 6, παράρτημα πίνακας 5). Ως προς τον εργασιακό κλάδο εργοδότη, υπάρχει και σε αυτό το ερωτηματολόγιο σημαντικός κατακερματισμός με τα μεγαλύτερα ποσοστά να συγκεντρώνει ο κλάδος του μάρκετινγκ/διαφήμιση/δημόσιες σχέσεις (11,7%), τα ΜΜΕ (8,7%) και με ισοβαθμία (6,3%) οι κλάδοι μηχανολογία/κατασκευές, συμβουλευτική/διαχείριση επιχειρήσεων, λογιστική/χρηματοοικονομικά και εθελοντισμός (πίνακας 8).

Κατόπιν, παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες (38%) εργάζονται πάνω από 6 χρόνια στον κλάδο του HR, την ίδια στιγμή που δεν είναι λίγοι εκείνοι που είναι νέοι στον κλάδο και εργάζονται 1 – 3 χρόνια (35%) και εκείνοι που εργάζονται 4 – 6 χρόνια (16,7%) (πίνακας 9, παράρτημα γράφημα 2). Τέλος, το μέγεθος των επιχειρήσεων στις οποίες εργάζονται οι ερωτηθέντες είναι στην πλειοψηφία (38,3%) τους μικρομεσαίες με 50 – 100 εργαζόμενους (πίνακας 10, παράρτημα γράφημα 3). Το 35% είναι μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις με 101 - 500 υπαλλήλους και το 15% μικρές και πολύ μικρές (πίνακας 10, παράρτημα γράφημα 3).

Φύλο	Συχνότητα	Ποσοστό
Ανδρας	29	48,3
Γυναίκα	31	51,7
Σύνολο	60	100,0

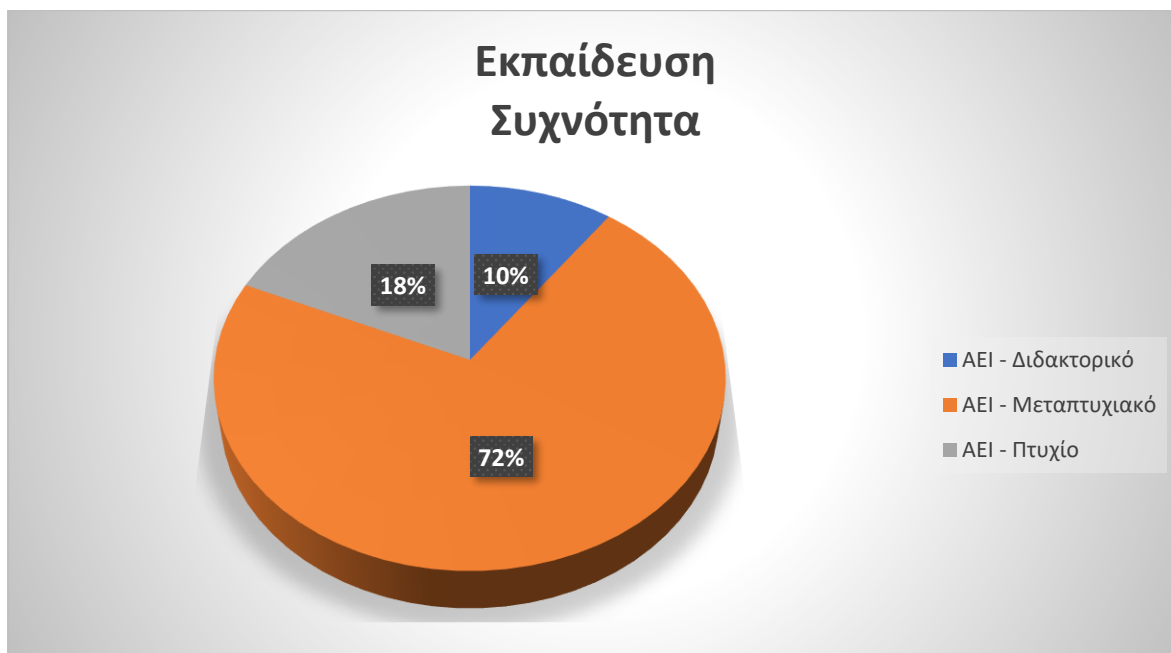
Πίνακας 6

Εργασιακή κατάσταση	Συχνότητα	Ποσοστό
Άνεργος	8	13,3
Εργαζόμενος	52	86,7
Σύνολο	60	100,0

Πίνακας 7



Γράφημα 5



Γράφημα 6

Εργασιακός κλάδος εργοδότη	Συχνότητα	Ποσοστό
Δημιουργικές τέχνες/σχέδιο	1	1,7
Κατασκευή/πώληση ακινήτων	1	1,7
Μεταφορές/logistics	1	1,7
Φιλοξενία/εστίαση	1	1,7
Άλλο	2	3,3
Αναψυχή/τουρισμός	2	3,3
Ενέργεια και επιχειρήσεις κοινής ωφελείας	2	3,3
Κοινωνική φροντίδα	2	3,3
Περιβάλλον/γεωργία	2	3,3
Πληροφορική	2	3,3
Πωλήσεις	2	3,3
Υπηρεσίες ασφαλείας	2	3,3
Διοίκηση/διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού	3	5
Εκπαίδευση	3	5
Νομικές υπηρεσίες	3	5
Υγεία	3	5
Εθελοντισμός	4	6,7
Λογιστική/χρηματοοικονομικά	4	6,7

Μηχανολογία/κατασκευές	4	6,7
Συμβουλευτική/διαχείριση επιχειρήσεων	4	6,7
MME	5	8,3
Μάρκετινγκ/διαφήμιση/δημ όσιες σχέσεις	7	11,7
Σύνολο	60	100

Πίνακας 8

Διάστημα εργασίας στον τομέα του HR	Συχνότητα	Ποσοστό
Λιγότερο από 1 χρόνο	6	10
4-6 χρόνια	10	16,7
1-3 χρόνια	21	35
Πάνω από 6 χρόνια	23	38,3
Σύνολο	60	100

Πίνακας 9

Αριθμός υπαλλήλων	Συχνότητα	Ποσοστό
Περισσότερους από 500	7	11,7
Λιγότερους από 50	9	15
101-500	21	35
50-100	23	38,3
Σύνολο	60	100

Πίνακας 10

2.4 Μελέτη επίδρασης μεταβλητών

Στην παρούσα ενότητα θα εξετάσουμε το αν επηρέασαν και με ποιο τρόπο διάφορες μεταβλητές τις απαντήσεις των ερωτηθέντων. Για τον σκοπό αυτό έγινε χρήση του στατιστικού ελέγχου Independent Samples Mann-Whitney U test.

2.4.1 Εργαζόμενοι με σχέση εξαρτημένης εργασίας και άνεργοι με εργασιακή εμπειρία

Στην παρούσα υποενότητα θα εξετάσουμε αν αλλά και πώς επηρέασαν οι μεταβλητές τις απαντήσεις των ερωτήσεων.

Φύλο

Από τον στατιστικό έλεγχο προέκυψε ότι το φύλο δεν επηρέασε στατιστικά σημαντικά τις απαντήσεις των ερωτώμενων(παράρτημα πίνακες 6 - 9).

Ηλικιακή ομάδα

Η ηλικιακή ομάδα επηρεάζει στατιστικά σημαντικά τις απαντήσεις στην ισορροπία ανάμεσα σε προσωπική και επαγγελματική ζωή ($p\text{-value}=0.005$) (πίνακας 12, παράρτημα πίνακας 12). Ειδικά οι νέοι (ηλικιακές ομάδες 21-30 και 31-40) δίνουν πολλή μεγάλη βαρύτητα σε αυτό το θέμα, μεγαλύτερη από ότι δίνουν οι υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες (πίνακας 11, παράρτημα πίνακας 10). Αυτό επιβεβαιώνεται και από τη βιβλιογραφική έρευνα καθώς όπως είδαμε η κυρίαρχη τάση που υπήρχε στο παρελθόν και σύμφωνα με την οποία για να προοδεύσει κάποιος πρέπει να εργάζεται σκληρά, πλέον έχει χάσει την αίγλη της. Αυτό συμβαίνει καθώς οι παγκόσμιας εμβέλειας ανακατατάξεις και αλλαγές στον εργασιακό κλάδο και την οικονομία έχουν στρέψει πολλούς εργαζόμενους, κυρίως νέους, στο να επιθυμούν μια σωστή ισορροπία προσωπικής – επαγγελματική ζωής. Θέλουν να έχουν τη δυνατότητα να περνούν περισσότερο και ποιοτικότερο ελεύθερο χρόνο με την οικογένειά τους, τους φίλους αλλά και να ασχολούνται εν γένει με δραστηριότητες εκτός εργασιακού περιβάλλοντος (π.χ. χόμπι) που τους χαρίζουν ευχαρίστηση και τους αναζωογονούν.

Descriptives		
	95% Confidence Interval for Mean	

	Ηλικιακή ομάδα	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
Η ισορροπία ανάμεσα σε προσωπική και επαγγελματική ζωή είναι σημαντική.	21-30	12	4,83	0,389	0,112	4,59	5,08	4	5
	31-40	31	4,81	0,477	0,086	4,63	4,98	3	5
	41-50	10	4,10	0,738	0,233	3,57	4,63	3	5
	51-60	6	4,67	0,516	0,211	4,12	5,21	4	5
	Άνω των 60	1	3,00	3	3
	Total	60	4,65	0,606	0,078	4,49	4,81	3	5

Πίνακας 11

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
8	The distribution of Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της. is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,222	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Το employer brand του εργοδότη σας, επηρέασε θετικά την απόφασή σας να γίνετε μέλος της εταιρείας. is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,946	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Η εικόνα που είχατε για το employer brand του εργοδότη σας, δεν άλλαξε μετά την πρόσληψή σας. is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,674	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Κατά τη διαδικασία πρόσληψής σας, οι διαδικασίες ήταν διαφανείς και οι πληροφορίες που σας παρασχέθηκαν αναφορικά με τη θέση ήταν σωστές και ακριβείς. is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,215	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Κατά τη διαδικασία πρόσληψής σας, λάβατε πλήρη και σαφή ενημέρωση για την προστιθέμενη αξία που προσφέρει μια θέση εργασίας στην εταιρεία που εργάζεστε. is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,948	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Η ισορροπία ανάμεσα σε προσωπική και επαγγελματική ζωή είναι σημαντική. is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,005	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 12

Επίπεδο εκπαίδευσης

Βάσει των αποτελεσμάτων του στατιστικού ελέγχου το επίπεδο εκπαίδευσης δεν επηρέασε σημαντικά τις απαντήσεις των ατόμων (παράρτημα πίνακες 15-18). Αυτό μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι έρχεται σε αντίθεση με τη βιβλιογραφία, διότι οι εργαζόμενοι με υψηλό μορφωτικό επίπεδο τείνουν να δίνουν πολύ μεγαλύτερη προσοχή από άλλους σε ζητήματα που άπτονται της ίσης και δίκαιης μεταχείρισης στον χώρο εργασίας, της εκπαίδευσης, της προσφοράς ανταγωνιστικών παροχών (αμοιβής και προνομίων) και ευκαιριών επαγγελματικής εξέλιξης (Milkovich και Newman, 2002· Cascio και Aguinis, 2005· Locke και Latham, 2004· Cox, 1994· Noe et al., 2019).

Εργασιακό επίπεδο

Το εργασιακό επίπεδο δεν φαίνεται να επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις απόψεις των συμμετεχόντων(παράρτημα πίνακες 20 - 24).

Διάστημα εργασίας

Σε αυτό το σημείο έχουμε ενδιαφέροντα ευρήματα διότι προέκυψε ότι το διάστημα εργασίας επηρεάζει στατιστικά σημαντικά τις απαντήσεις των ερωτώμενων στον αν είναι ικανοποιημένοι με τις αποδοχές και τα προνόμια που λαμβάνουν από την εργασία τους (p -value=0.02) (πίνακας 14, παράρτημα πίνακας 26). Περισσότερο ικανοποιημένοι ήταν οι εργαζόμενοι που εργάζονται 4-6 έτη και λιγότερο αυτοί που εργάζονται πάνω από 6 χρόνια (πίνακας 13, παράρτημα πίνακας 29). Αυτό πιθανόν να αντικατοπτρίζει τη φθορά που επέρχεται στην εργασιακή σχέση με την πάροδο του χρόνου σε συνδυασμό με ανεπαρκή μέτρα διατήρησης εργαζόμενων.

Επίσης, ο χρόνος εργασίας επηρεάζει στατιστικά σημαντικά τις απαντήσεις των ερωτώμενων στο ότι η πίστη και η αφοσίωση είναι πρωταρχικής σημασίας παράγοντας για την ευημερία της εταιρείας (p -value=0.035)(πίνακας15, παράρτημα πίνακας 29). Συγκεκριμένα αυτοί που εργάζονται πάνω από 4 χρόνια θεωρούν περισσότερο ότι η πίστη και η αφοσίωση των εργαζόμενων είναι πρωταρχικής σημασίας παράγοντας για την ευημερία της εταιρείας σε σχέση με αυτούς που εργάζονται λιγότερο από 4 χρόνια (πίνακας 13, παράρτημα πίνακας 25). Εδώ μπορούμε και πάλι να αναδείξουμε τη σημασία της πολύχρονης εργασιακής εμπειρίας, η οποία αλλάζει συχνά την οπτική ενός ατόμου αναφορικά με τη σημασία της πίστης και της αφοσίωσης στον εργοδότη. Επομένως, είναι αναμενόμενο ο χρόνος εργασίας να επηρεάζει στατιστικά σημαντικά και τις απαντήσεις των ερωτώμενων στο αν νιώθουν την αίσθηση πίστης και αφοσίωσης στην εταιρεία που εργάζονται (p -value=0.024) (πίνακας 13, παράρτημα πίνακας 29). Ειδικότερα, όσοι εργάζονται πάνω από 6 χρόνια έχουν περισσότερο την αίσθηση πίστης και αφοσίωσης στην εταιρεία που εργάζονται σε αντίθεση με εκείνους που εργάζονται λιγότερο από ένα έτος (πίνακας 13, παράρτημα πίνακας 25). Δεδομένου αυτού, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι ένας από τους πιθανούς λόγους μιας μακρόχρονης συνεργασίας είναι σίγουρα η αφοσίωση σε αυτήν, αν και δεν

λείπουν οι περιπτώσεις όπου άλλοι λόγοι, λιγότερο θετικοί (π.χ. ανωτέρα βία), «αναγκάζουν» ένα άτομο να είναι προσκολλημένο σε μια συνεργασία.

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
Είστε ικανοποιημένος/η με τις αποδοχές και τα προνόμια που λαμβάνετε από την εργασία σας."	Λιγότερο από 1 χρόνο	7	3,00	1,291	0,488	1,81	4,19	1	5
	1-3 χρόνια	24	3,17	0,868	0,177	2,80	3,53	2	5
	4-6 χρόνια	12	4,00	0,739	0,213	3,53	4,47	3	5
	Πάνω από 6 χρόνια	17	2,94	0,966	0,234	2,44	3,44	1	5
	Total	60	3,25	0,985	0,127	3,00	3,50	1	5
Η πίστη και η αφοσίωση των εργαζόμενων είναι πρωταρχικής σημασίας παράγοντας για την ευημερία της εταιρείας.	Λιγότερο από 1 χρόνο	7	4,43	0,976	0,369	3,53	5,33	3	5
	1-3 χρόνια	24	4,04	0,806	0,165	3,70	4,38	3	5
	4-6 χρόνια	12	4,67	0,651	0,188	4,25	5,08	3	5
	Πάνω από 6 χρόνια	17	4,65	0,606	0,147	4,34	4,96	3	5
	Total	60	4,38	0,783	0,101	4,18	4,59	3	5
Νιώθετε την αίσθηση πίστης και αφοσίωσης στην εταιρεία που εργάζεστε.	Λιγότερο από 1 χρόνο	7	2,00	1,155	0,436	0,93	3,07	1	4
	1-3 χρόνια	24	3,63	1,096	0,224	3,16	4,09	1	5
	4-6 χρόνια	12	3,67	1,371	0,396	2,80	4,54	1	5
	Πάνω από 6 χρόνια	17	3,82	1,131	0,274	3,24	4,41	1	5

	Total	60	3,50	1,269	0,164	3,17	3,83	1	5
--	-------	----	------	-------	-------	------	------	---	---

Πίνακας 13

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Είστε ικανοποιημένος/η με τις αποδοχές και τα προνόμια που λαμβάνετε από την εργασία σας." is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε για τον τρέχοντα εργοδότη σας;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,020	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Αισθάνεσθε ότι σας εκτιμούν ως εργαζόμενο/η. is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε για τον τρέχοντα εργοδότη σας;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,162	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Είστε ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και κατάρτισης που σας παρέχει ο εργοδότης σας. is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε για τον τρέχοντα εργοδότη σας;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,563	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Συζητάτε με τον προϊστάμενο σας σχετικά με τους επαγγελματικούς σας στόχους και φιλοδοξίες. is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε για τον τρέχοντα εργοδότη σας;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,165	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Η διοίκηση της εταιρείας που εργάζεστε λαμβάνει υπόψη το feedback των εργαζομένων ως προς τις μελλοντικές αποφάσεις. is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε για τον τρέχοντα εργοδότη σας;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,490	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Οι εταιρείες με αφοσιωμένους υπαλλήλους και καλό employer brand έχουν περισσότερες πιθανότητες να προσελκύσουν υψηλής ποιότητας εργαζομένους. is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε για τον τρέχοντα εργοδότη σας;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,536	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 14

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
18	The distribution of Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενθαρρύνονται και να υποστηρίζονται στην επαγγελματική τους εξέλιξη και τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους από τον εργοδότη. is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε για τον τρέχοντα εργοδότη σας.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,091	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of Η πίστη και η αφοσίωση των εργαζόμενων είναι πρωταρχικής σημασίας παράγοντας για την ευημερία της εταιρείας. is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε για τον τρέχοντα εργοδότη σας.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,035	Reject the null hypothesis.
20	The distribution of Νιώθετε την αίσθηση πίστης και αφοσίωσης στην εταιρεία που εργάζεστε. is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε για τον τρέχοντα εργοδότη σας.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,024	Reject the null hypothesis.
21	The distribution of Ο εργοδότης σας παρέχει κίνητρα στους υπαλλήλους για συνέχιση της συνεργασίας. is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε για τον τρέχοντα εργοδότη σας.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,113	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 15

Ετήσιο εισόδημα

από τον έλεγχο προέκυψε ότι το ετήσιο εισόδημα επηρεάζει στατιστικά σημαντικά τις απαντήσεις των ερωτώμενων στον αν είναι ικανοποιημένοι με τις αποδοχές και τα προνόμια που λαμβάνουν από την εργασία τους ($p\text{-value}=0.02$) (πίνακας 17, παράρτημα πίνακας 31). Περισσότερο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι που έχουν ετήσιο εισόδημα 20.000-30.000€ και λιγότερο ικανοποιημένοι αυτοί που έχουν ετήσιο εισόδημα μικρότερο από 10.000€ (πίνακας 16, παράρτημα πίνακας 30).

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Είστε ικανοποιημένος/η με τις αποδοχές και τα προνόμια που λαμβάνετε από την εργασία σας."	0-10.000	15	2,53	0,834	0,215	2,07	3,00	1	4
	10.000-15.000	24	3,13	0,741	0,151	2,81	3,44	2	5
	15.000-20.000	6	3,83	0,753	0,307	3,04	4,62	3	5
	20.000-25.000	11	3,91	0,944	0,285	3,27	4,54	2	5
	25.000-30.000	1	5,00	5	5
	άνω των 30.000	3	3,67	1,528	0,882	-0,13	7,46	2	5
	Total	60	3,25	0,985	0,127	3,00	3,50	1	5

Πίνακας 16

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Είστε ικανοποιημένος/η με τις αποδοχές και τα προνόμια που λαμβάνετε από την εργασία σας." is the same across categories of Καθαρό ετήσιο εισόδημα σε €.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,002	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Αισθάνεσθε ότι σας εκτιμούν ως εργαζόμενο/η. is the same across categories of Καθαρό ετήσιο εισόδημα σε €.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,313	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Είστε ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και κατάρτισης που σας παρέχει ο εργοδότης σας. is the same across categories of Καθαρό ετήσιο εισόδημα σε €.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,445	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Συζητάτε με τον προϊστάμενο σας σχετικά με τους επαγγελματικούς σας στόχους και φιλοδοξίες. is the same across categories of Καθαρό ετήσιο εισόδημα σε €.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,871	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Η διοίκηση της εταιρείας που εργάζεστε λαμβάνει υπόψη το feedback των εργαζομένων ως προς τις μελλοντικές αποφάσεις. is the same across categories of Καθαρό ετήσιο εισόδημα σε €.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,552	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Οι εταιρείες με αφοσιωμένους υπαλλήλους και καλό employer brand έχουν περισσότερες πιθανότητες να προσελκύσουν υψηλής ποιότητας εργαζομένους. is the same across categories of Καθαρό ετήσιο εισόδημα σε €.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,943	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Η στρατηγική employer branding δίνει σε μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων. is the same across categories of Καθαρό ετήσιο εισόδημα σε €.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,404	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 17

Αριθμός απασχολούμενων ατόμων εργοδότη

Ο αριθμός των απασχολούμενων στον εργοδότη φαίνεται πως επηρεάζει στατιστικά σημαντικά τις απαντήσεις των ερωτώμενων ως προς το αν είναι ικανοποιημένοι με τις παρεχόμενες ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και κατάρτισης ($p\text{-value}=0.049$) (πίνακας 19, παράρτημα πίνακας 36). Περισσότερο ικανοποιημένοι είναι όσοι ο εργοδότης τους απασχολεί περισσότερους από 101 εργαζομένους και λιγότερο αυτοί που ο εργοδότης τους απασχολεί λιγότερους από 50 εργαζομένους (πίνακας 18, παράρτημα πίνακας 35).

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
Είστε ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και κατάρτισης που σας παρέχει ο εργοδότης σας.	Λιγότερους από 50	29	2,69	1,168	0,217	2,25	3,13	1	5
	50-100	14	3,00	1,038	0,277	2,40	3,60	1	5
	101-500	6	3,67	1,033	0,422	2,58	4,75	2	5
	Περισσότερους από 500	11	3,64	0,809	0,244	3,09	4,18	2	5
	Total	60	3,03	1,119	0,145	2,74	3,32	1	5

Πίνακας 18

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Είστε ικανοποιημένος/η με τις αποδοχές και τα προνόμια που λαμβάνετε από την εργασία σας." is the same across categories of Πόσους υπαλλήλους απασχολεί ο εργοδότης σας:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,057	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Αισθάνεσθε ότι σας εκτιμούν ως εργαζόμενο/η. is the same across categories of Πόσους υπαλλήλους απασχολεί ο εργοδότης σας:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,115	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Είστε ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και κατάρτισης που σας παρέχει ο εργοδότης σας. is the same across categories of Πόσους υπαλλήλους απασχολεί ο εργοδότης σας:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,049	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of Συζητάτε με τον προϊστάμενο σας σχετικά με τους επαγγελματικούς σας στόχους και φιλοδοξίες. is the same across categories of Πόσους υπαλλήλους απασχολεί ο εργοδότης σας:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,516	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Η διοίκηση της εταιρείας που εργάζεστε λαμβάνει υπόψη το feedback των εργαζομένων ως προς τις μελλοντικές αποφάσεις. is the same across categories of Πόσους υπαλλήλους απασχολεί ο εργοδότης σας:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,758	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Οι εταιρείες με αφοσιωμένους υπαλλήλους και καλό employer brand έχουν περισσότερες πιθανότητες να προσελκύσουν υψηλής ποιότητας εργαζομένους. is the same across categories of Πόσους υπαλλήλους απασχολεί ο εργοδότης σας:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,680	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Η στρατηγική employer branding δίνει σε μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων. is the same across categories of Πόσους υπαλλήλους απασχολεί ο εργοδότης σας:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,963	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 19

2.4.2 Εργαζόμενοι με σχέση εξαρτημένης εργασίας και άνεργοι με εργασιακή εμπειρία και εξειδίκευση στην διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

Φύλο

Σύμφωνα με τον στατιστικό έλεγχο το φύλο δεν επηρεάζει στατιστικά σημαντικά τις απαντήσεις των ερωτηθέντων (παράρτημα πίνακες 40- 44).

Εργασιακή κατάσταση

Στην περίπτωση της μεταβλητής της εργασιακής κατάστασης επηρεάστηκαν στατιστικά σημαντικά οι απαντήσεις των συμμετεχόντων (πίνακες 20-24). Πιο συγκεκριμένα, στις ακόλουθες ερωτήσεις οι εργαζόμενοι έβαλαν μεγαλύτερη βαθμολογία από τους άνεργους (πίνακας 20, παράρτημα πίνακας 45):

1. Πόσο ικανοποιημένοι είστε με το συνολικό εργασιακό περιβάλλον και την κουλτούρα του εργοδότη σας;
2. Πόσο αποτελεσματικές πιστεύετε ότι είναι οι στρατηγικές μείωσης του ποσοστού αλλαγής εργαζομένων;
3. Πώς θα αξιολογούσατε το συνολικό ποσοστό διατήρησης εργαζομένων στην εταιρεία που εργάζεστε;
4. Πώς θα αξιολογούσατε την υποστήριξη και την αναγνώριση που λαμβάνουν οι επαγγελματίες του τμήματος HR της εταιρείας στην οποία εργάζεστε;
5. Πώς θα αξιολογούσατε το employer brand του εργοδότη σας;
6. Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της.
7. Το employer brand της εταιρείας σας μεταδίδεται με σαφήνεια μέσα από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας.
8. Η εταιρεία σας, επενδύει σε πρωτοβουλίες για την ενίσχυση του Employer Brand της.
9. Η εμπειρία του υποψηφίου εργαζόμενου κατά τη διαδικασία πρόσληψης είναι θετική και διακρίνεται από επαγγελματισμό και διαφάνεια.

10. Η εταιρεία σας, επικοινωνεί αποτελεσματικά την προσφερόμενη προστιθέμενη αξία στην αγορά εργασίας.
11. Οι προϊστάμενοι και το τμήμα HR συνεργάζονται αποτελεσματικά για την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων και υψηλής ποιότητας εργαζομένων.
12. Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζόμενων.
13. Το τμήμα HR της εταιρείας σας, διαθέτει στρατηγικές και προγράμματα για την προώθηση της διατήρησης των εργαζομένων.
14. Η εταιρεία προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης στους εργαζόμενους.
15. Η εταιρεία σας, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων.

Αρχής γενομένης από τις ερωτήσεις 1, 2 και 4, μπορούμε να πούμε ότι λογικό οι άνεργοι να συγκεντρώσουν χαμηλότερη βαθμολογία καθώς αν ήταν ευχαριστημένοι με τον εργοδότη τους ως προς αυτές τις παραμέτρους, ίσως να μην είχαν εγκαταλείψει τη θέση τους ή να μην είχαν απολυθεί αντίστοιχα. Ειδικά η ερώτηση 4 είναι κομβικής σημασίας, καθώς αν ένας εργαζόμενος δεν λαμβάνει την υποστήριξη που πιστεύει πως αξίζει ή χρειάζεται προκειμένου να εκπληρώσει με τον καταλληλότερο δυνατό τρόπο τα καθήκοντά του, τότε είναι λογικό να μην είναι ικανοποιημένος από τη συνεργασία και ίσως να μην είναι αποδοτικός.

Ακολουθώντας, ως προς το ερώτημα 3, η χαμηλότερη βαθμολογία των ανέργων θα μπορούσε να ερμηνευτεί από την οπτική του εργοδότη που βλέπει τον εργαζόμενο ως αναλώσιμο προϊόν και έτσι δεν συντελεί στη δημιουργία των προϋποθέσεων που θα τον καταστήσουν παραγωγικό και θα ικανοποιήσουν αν όχι όλες, τις περισσότερες προσδοκίες του. Κατ' αυτόν τον τρόπο συνδέεται άμεσα με τα προηγούμενα ερωτήματα αλλά και με τη βιβλιογραφία μας, σύμφωνα με την οποία η διατήρηση των εργαζόμενων εξαρτάται από την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών τους. Τα ερωτήματα 5, 7 και 8 που ακολουθούν είναι επίσης αλληλένδετα διότι ένας εργοδότης που θέλει να δημιουργήσει και να διατηρήσει ένα καλό employer brand φροντίζει να επενδύει σε πρωτοβουλίες διαρκούς ενίσχυσής του αλλά και να το επικοινωνεί με κάθε δυνατό μέσο προς τους ενδιαφερόμενους. Επομένως είναι αναμενόμενο η βαθμολογία της μια ερώτησης να επηρεάζει και αυτή των άλλων.

Το ίδιο μοτίβο ακολουθούν τα ερωτήματα 8, 9, 10, 11 και 12, τα οποία είναι, όπως μας αναφέρει η βιβλιογραφία, ταυτόχρονα οι προϋποθέσεις αλλά και τα αποτελέσματα ενός καλού employer brand. Ειδικότερα η ύπαρξη διαφάνειας καθ' όλο τον εργασιακό βίο, αρχής γενομένης από τη διαδικασία πρόσληψης, είναι βασικό χαρακτηριστικό ενός καλού εργοδότη, κάτι για το οποίο μπορεί φυσικά να εγγυηθεί η σωστή συνεργασία του τμήματος HR με τη διοίκηση. Η ερώτηση 10 είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ερώτηση 7 καθώς μέρος του employer brand είναι και η προστιθέμενη αξία που προσφέρει ο εργοδότης, ενώ μπορούμε να πούμε ότι και εδώ είναι απαραίτητη η καθοριστική συμβολή του τμήματος HR (ερώτηση 4 και 11), προκειμένου η φήμη της ποιότητας του εργοδότη να φτάσει τόσο στο υπάρχον προσωπικό όσο και στην αγορά εργασίας.

Για το ερώτημα 12 μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι ουσιαστικά περικλείει όλα όσα γράφτηκαν για τα προηγούμενα ερωτήματα αναφορικά με το employer branding, μιας και είναι πρωταρχικής σημασίας συστατικό της στρατηγικής για την προσέλκυση και διατήρησης εργαζόμενων. Ομοίως συμβαίνει και με τα τρία τελευταία ερωτήματα, που είναι και πάλι συνδεδεμένα με την έννοια του employer branding, ενώ παράλληλα το ερώτημα 13 που συνδέεται άμεσα με τα ερωτήματα 12 και 3, καθώς και τα ερωτήματα 14 και 15 με τα ερωτήματα 1,3 και 5, διότι ένας εργοδότης που ενδιαφέρεται για τη διατήρηση των κατάλληλων υπαλλήλων του οφείλει να ακολουθεί μια οργανωμένη στρατηγική η οποία γίνεται μέρος της κουλτούρας του.

Group Statistics					
	Εργασιακή κατάσταση	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Πόσο ικανοποιημένοι είστε με το συνολικό περιβάλλον και την κουλτούρα του εργοδότη σας;	Εργαζόμενος	52	3,92	0,737	0,102
	Άνεργος	8	2,88	0,991	0,350
Πόσο αποτελεσματικές πιστεύετε ότι είναι οι στρατηγικές μείωσης του ποσοστού αλλαγής εργαζομένων;	Εργαζόμενος	52	4,44	0,826	0,115
	Άνεργος	8	3,00	1,604	0,567
	Εργαζόμενος	52	3,71	0,825	0,114

Πώς θα αξιολογούσατε το συνολικό ποσοστό διατήρησης εργαζομένων στην εταιρεία που εργάζεστε;	Άνεργος	8	3,00	0,756	0,267
Πώς θα αξιολογούσατε την υποστήριξη και την αναγνώριση που λαμβάνουν οι επαγγελματίες του τμήματος HR της εταιρείας στην οποία εργάζεστε;	Εργαζόμενος	52	3,77	0,983	0,136
	Άνεργος	8	2,63	1,188	0,420
Πώς θα αξιολογούσατε το employer brand του εργοδότη σας;	Εργαζόμενος	52	3,92	0,947	0,131
	Άνεργος	8	2,75	1,389	0,491
Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της.	Εργαζόμενος	52	3,65	1,008	0,140
	Άνεργος	8	2,25	1,282	0,453
Το employer brand της εταιρείας σας μεταδίδεται με σαφήνεια μέσα από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας.	Εργαζόμενος	52	3,42	1,210	0,168
	Άνεργος	8	2,00	1,414	0,500
Η εταιρεία σας, επενδύει σε πρωτοβουλίες για την ενίσχυση του Employer Brand της.	Εργαζόμενος	52	3,60	0,995	0,138
	Άνεργος	8	2,25	1,282	0,453
Η εμπειρία του υποψηφίου εργαζόμενου κατά τη διαδικασία πρόσληψης είναι θετική και διακρίνεται από επαγγελματισμό και διαφάνεια.	Εργαζόμενος	52	4,44	0,752	0,104
	Άνεργος	8	3,25	0,886	0,313
Η εταιρεία σας, επικοινωνεί αποτελεσματικά την προσφερόμενη προστιθέμενη αξία στην αγορά εργασίας.	Εργαζόμενος	52	3,29	1,109	0,154
	Άνεργος	8	2,25	1,165	0,412
	Εργαζόμενος	52	3,71	0,957	0,133

Οι προϊστάμενοι και το τμήμα HR συνεργάζονται αποτελεσματικά για την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων και υψηλής ποιότητας εργαζομένων.	Άνεργος	8	2,75	1,282	0,453
Το τμήμα HR της εταιρείας σας, διαθέτει στρατηγικές και προγράμματα για την προώθηση της διατήρησης των εργαζομένων.	Εργαζόμενος	52	3,46	1,364	0,189
	Άνεργος	8	2,38	1,188	0,420
Η εταιρεία προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης στους εργαζόμενους.	Εργαζόμενος	52	4,06	0,826	0,115
	Άνεργος	8	3,25	0,707	0,250
Η εταιρεία σας, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων.	Εργαζόμενος	52	4,04	0,928	0,129
	Άνεργος	8	2,88	0,835	0,295
Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων.	Εργαζόμενος	52	3,13	1,189	0,165
	Άνεργος	8	2,00	1,512	0,535

Πίνακας 20

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Πόσο ικανοποιημένοι είστε με το συνολικό εργασιακό περιβάλλον και την κουλτούρα του εργοδότη σας; is the same across categories of Εργασιακή κατάσταση.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,002	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Πόσο αποτελεσματικές πιστεύετε ότι είναι οι στρατηγικές μείωσης του ποσοστού αλλαγής εργαζομένων; is the same across categories of Εργασιακή κατάσταση.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,006	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Πόσο σημαντικό πιστεύετε ότι είναι το employer brand για την προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων; is the same across categories of Εργασιακή κατάσταση.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,201	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Πώς θα αξιολογούσατε το συνολικό ποσοστό διατήρησης εργαζομένων στην εταιρεία που εργάζεστε; is the same across categories of Εργασιακή κατάσταση.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,022	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of Πώς θα αξιολογούσατε την υποστήριξη και την αναγνώριση που λαμβάνουν οι επαγγελματίες του τμήματος HR της εταιρείας στην οποία εργάζεστε; is the same across categories of Εργασιακή κατάσταση.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,015	Reject the null hypothesis.
6	The distribution of Πώς θα αξιολογούσατε το employer brand του εργοδότη σας; is the same across categories of Εργασιακή κατάσταση.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,017	Reject the null hypothesis.
7	The distribution of Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της. is the same across categories of Εργασιακή κατάσταση.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,004	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 21

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
8	The distribution of Το employer brand της εταιρείας σας κοινοποιείται αποτελεσματικά στους πιθανούς υποψηφίους εργαζόμενους. is the same across categories of Εργασιακή κατάσταση.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,063	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Το employer brand της εταιρείας σας μεταδίδεται με σαφήνεια μέσα από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας. is the same across categories of Εργασιακή κατάσταση.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,010	Reject the null hypothesis.
10	The distribution of Αξιολογείται τακτικά η αποτελεσματικότητα των δράσεων σχετικά με το Employer Brand της εταιρείας στην οποία εργάζεστε. is the same across categories of Εργασιακή κατάσταση.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,071	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Η εταιρεία σας, επενδύει σε πρωτοβουλίες για την ενίσχυση του Employer Brand της. is the same across categories of Εργασιακή κατάσταση.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,007	Reject the null hypothesis.
12	The distribution of Η εμπειρία του υποψηφίου εργαζόμενου κατά τη διαδικασία πρόσληψης είναι θετική και διακρίνεται από επαγγελματισμό και διαφάνεια. is the same across categories of Εργασιακή κατάσταση.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,001	Reject the null hypothesis.
13	The distribution of Η εταιρεία σας, επικοινωνεί αποτελεσματικά την προσφερόμενη προστιθέμενη αξία στην αγορά εργασίας. is the same across categories of Εργασιακή κατάσταση.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,026	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 22

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
14	The distribution of Οι προϊστάμενοι και το τμήμα HR συνεργάζονται αποτελεσματικά για την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων και υψηλής ποιότητας εργαζομένων. is the same across categories of Εργασιακή κατάσταση.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,029	Reject the null hypothesis.
15	The distribution of Οι εργαζόμενοι της εταιρείας γνωρίζουν και κατανοούν το employer brand της. is the same across categories of Εργασιακή κατάσταση.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,060	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of Το τμήμα HR της εταιρείας σας, διαθέτει στρατηγικές και προγράμματα για την προώθηση της διατήρησης των εργαζομένων. is the same across categories of Εργασιακή κατάσταση.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,037	Reject the null hypothesis.
17	The distribution of Η εταιρεία προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης στους εργαζόμενους. is the same across categories of Εργασιακή κατάσταση.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,009	Reject the null hypothesis.
18	The distribution of Η εταιρεία, παρέχει υποστήριξη της ανάπτυξης και εξέλιξης των υπαλλήλων. is the same across categories of Εργασιακή κατάσταση.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,100	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of Η εταιρεία σας, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων. is the same across categories of Εργασιακή κατάσταση.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,003	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
20	The distribution of O εργοδότης σας, λαμβάνει προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση της κόπωσης των εργαζομένων και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. is the same across categories of Εργασιακή κατάσταση.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,325	Retain the null hypothesis.
21	The distribution of O εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κοπώσιμων εργαζομένων. is the same across categories of Εργασιακή κατάσταση.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,027	Reject the null hypothesis.
22	The distribution of H εταιρείας σας, διεξάγει έρευνες για την αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων της. is the same across categories of Εργασιακή κατάσταση.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,205	Retain the null hypothesis.
23	The distribution of Τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών χρησιμοποιούνται για την χάραξη και τροποποίηση της στρατηγικής προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων. is the same across categories of Εργασιακή κατάσταση.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,328	Retain the null hypothesis.
24	The distribution of Οι διαδικασίες διαχείρισης απόδοσης υποστηρίζουν αποτελεσματικά την ανάπτυξη των ταλέντων των εργαζομένων. is the same across categories of Εργασιακή κατάσταση.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,096	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 24

Ηλικιακή ομάδα

Η ηλικιακή ομάδα επηρεάζει στατιστικά σημαντικά τις απαντήσεις σχετικά με την αξιολόγηση του employer brand του εργοδότη. (p-value=0.05) (πίνακας 26). Ειδικά, οι νέοι (ηλικιακές ομάδες 21-30 και 31-40) αξιολόγησαν με πιο μικρή βαθμολογία το employer brand του εργοδότη τους σε σχέση με τους μεγαλύτερους σε ηλικία (πίνακας 25, παράρτημα πίνακας 46). Αυτό σε κάποιο βαθμό αντικατοπτρίζει την αλλαγή των

κριτηρίων αξιολόγησης ενός εργοδότη και ειδικά από τους νέους ανθρώπους, οι οποίοι έχουν πολύ μεγαλύτερες αλλά και διαφορετικές απαιτήσεις. Όπως είδαμε και στη βιβλιογραφική έρευνα, οι εποχές αλλάζουν και μαζί αλλάζουν και οι άνθρωποι.

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
Πώς θα αξιολογούσατε το employer brand του εργοδότη σας;	21-30	21	3,62	1,117	0,244	3,11	4,13	1	5
	31-40	20	3,60	0,940	0,210	3,16	4,04	2	5
	41-50	15	3,87	1,187	0,307	3,21	4,52	1	5
	Άνω των 51	4	5,00	0,000	0,000	5,00	5,00	5	5
	Total	60	3,77	1,079	,139	3,49	4,05	1	5

Πίνακας 25

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Πόσο ικανοποιημένοι είστε με το συνολικό εργασιακό περιβάλλον και την κουλτούρα του εργοδότη σας; is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,209	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Πόσο αποτελεσματικές πιστεύετε ότι είναι οι στρατηγικές μείωσης του ποσοστού αλλαγής εργαζομένων; is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,742	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Πόσο σημαντικό πιστεύετε ότι είναι το employer brand για την προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων; is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,986	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Πώς θα αξιολογούσατε το συνολικό ποσοστό διατήρησης εργαζομένων στην εταιρεία που εργάζεστε; is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,383	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Πώς θα αξιολογούσατε την υποστήριξη και την αναγνώριση που λαμβάνουν οι επαγγελματίες του τμήματος HR της εταιρείας στην οποία εργάζεστε; is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,301	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Πώς θα αξιολογούσατε το employer brand του εργοδότη σας; is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,050	Reject the null hypothesis.
7	The distribution of Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της; is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,847	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 26

Εκπαίδευση

Η εκπαίδευση επηρεάζει στατιστικά σημαντικά τις απαντήσεις σχετικά με την αξιολόγηση του employer brand του εργοδότη (p -value=0.019) (πίνακας 28, παράρτημα πίνακας 52). Οι κάτοχοι διδακτορικού αξιολόγησαν το employer brand με πιο υψηλή βαθμολογία σε σχέση με τους κατόχους πτυχίου και μεταπτυχιακού διπλώματος (πίνακας 27, παράρτημα πίνακας 51). Επίσης η εκπαίδευση επηρεάζει στατιστικά σημαντικά τις απαντήσεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών μείωσης του ποσοστού αλλαγής εργαζομένων. (p -value=0.05) (πίνακας 28, παράρτημα πίνακας 52). Οι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος αξιολόγησαν την

αποτελεσματικότητα με υψηλότερη βαθμολογία σε σχέση με τους κατόχους πτυχίου και διδακτορικού διπλώματος (πίνακας 27, παράρτημα πίνακας 51).

Ομοίως η εκπαίδευση επηρεάζει και τις απαντήσεις στο ότι το employer brand της εταιρείας μεταδίδεται με σαφήνεια μέσα από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας (p-value=0.039) (πίνακας 29, παράρτημα πίνακας 53). Οι κάτοχοι πτυχίου συγκέντρωσαν χαμηλότερη βαθμολογία σε αυτή την ερώτηση σε σχέση με τους κατόχους μεταπτυχιακού και διδακτορικού διπλώματος (πίνακας 27, παράρτημα πίνακας 51). Επιπρόσθετα, η εκπαίδευση επηρεάζει στατιστικά σημαντικά τις απαντήσεις στο ότι η εταιρεία προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης στους εργαζόμενους (p-value=0.03) (πίνακας 30, παράρτημα πίνακας 54). Οι κάτοχοι πτυχίου βαθμολόγησαν χαμηλότερα σε σχέση με τους κατόχους μεταπτυχιακού και διδακτορικού διπλώματος (πίνακας 27, παράρτημα πίνακας 51).

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Πόσο αποτελεσματικές πιστεύετε ότι είναι οι στρατηγικές μείωσης του ποσοστού αλλαγής εργαζομένων;	ΑΕΙ – Πτυχίο	11	3,82	0,751	0,226	3,31	4,32	3	5
	ΑΕΙ - Μεταπτυχιακό	43	4,35	1,152	0,176	3,99	4,70	1	5
	ΑΕΙ - Διδακτορικό	6	4,33	0,816	0,333	3,48	5,19	3	5
	Total	60	4,25	1,068	0,138	3,97	4,53	1	5
Πόσο σημαντικό πιστεύετε ότι είναι το employer brand για την προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων;	ΑΕΙ – Πτυχίο	11	4,18	0,751	0,226	3,68	4,69	3	5
	ΑΕΙ - Μεταπτυχιακό	43	4,74	0,581	0,089	4,57	4,92	3	5
	ΑΕΙ - Διδακτορικό	6	4,33	1,033	0,422	3,25	5,42	3	5
	Total	60	4,60	0,694	0,090	4,42	4,78	3	5
Πώς θα αξιολογούσατε το employer brand του εργοδότη σας;	ΑΕΙ – Πτυχίο	11	3,64	1,120	0,338	2,88	4,39	2	5
	ΑΕΙ - Μεταπτυχιακό	43	3,74	1,071	0,163	3,41	4,07	1	5

	ΑΕΙ - Διδακτορικό	6	4,17	1,169	0,477	2,94	5,39	2	5
	Total	60	3,77	1,079	0,139	3,49	4,05	1	5
Το employer brand της εταιρείας σας μεταδίδεται με σαφήνεια μέσα από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας.	ΑΕΙ – Πτυχίο	11	2,73	1,009	0,304	2,05	3,41	1	4
	ΑΕΙ - Μεταπτυχιακό	43	3,21	1,337	0,204	2,80	3,62	1	5
	ΑΕΙ - Διδακτορικό	6	4,33	1,211	0,494	3,06	5,60	2	5
	Total	60	3,23	1,320	0,170	2,89	3,57	1	5
	ΑΕΙ – Πτυχίο	11	3,27	1,009	0,304	2,59	3,95	1	4
Η εταιρεία προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης στους εργαζόμενους.	ΑΕΙ - Μεταπτυχιακό	43	4,14	0,743	0,113	3,91	4,37	3	5
	ΑΕΙ – Διδακτορικό	6	3,83	0,753	0,307	3,04	4,62	3	5
	Total	60	3,95	0,852	0,110	3,73	4,17	1	5

Πίνακας 27

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Πόσο ικανοποιημένοι είστε με το συνολικό εργασιακό περιβάλλον και την κουλτούρα του εργοδότη σας; is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,082	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Πόσο αποτελεσματικές πιστεύετε ότι είναι οι στρατηγικές μείωσης του ποσοστού αλλαγής εργαζομένων; is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,050	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Πόσο σημαντικό πιστεύετε ότι είναι το employer brand για την προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων; is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,019	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of Πώς θα αξιολογούσατε το συνολικό ποσοστό διατήρησης εργαζομένων στην εταιρεία που εργάζεστε; is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,529	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Πώς θα αξιολογούσατε την υποστήριξη και την αναγνώριση που λαμβάνουν οι επαγγελματίες του τμήματος HR της εταιρείας στην οποία εργάζεστε; is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,257	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Πώς θα αξιολογούσατε το employer brand του εργοδότη σας; is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,521	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της; is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,302	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Το employer brand της εταιρείας σας κοινοποιείται αποτελεσματικά στους πιθανούς υποψηφίους εργαζόμενους; is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,262	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 28

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
9	The distribution of Το employer brand της εταιρείας σας μεταδίδεται με σαφήνεια μέσα από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,039	Reject the null hypothesis.
10	The distribution of Αξιολογείται τακτικά η αποτελεσματικότητα των δράσεων σχετικά με το Employer Brand της εταιρείας στην οποία εργάζεστε. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,505	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Η εταιρεία σας, επενδύει σε πρωτοβουλίες για την ενίσχυση του Employer Brand της. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,297	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Η εμπειρία του υποψηφίου εργαζόμενου κατά τη διαδικασία πρόσληψης είναι θετική και διακρίνεται από επαγγελματισμό και διαφάνεια. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,680	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Η εταιρεία σας, επικοινωνεί αποτελεσματικά την προσφερόμενη προστιθέμενη αξία στην αγορά εργασίας. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,300	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Οι προϊστάμενοι και το τμήμα HR συνεργάζονται αποτελεσματικά για την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων και υψηλής ποιότητας εργαζομένων. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,779	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of Οι εργαζόμενοι της εταιρείας γνωρίζουν και κατανοούν το employer brand της. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,242	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
16	The distribution of Το τμήμα HR της εταιρείας σας, διαθέτει στρατηγικές και προγράμματα για την προώθηση της διατήρησης των εργαζομένων. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,580	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of Η εταιρεία προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης στους εργαζόμενους. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,030	Reject the null hypothesis.
18	The distribution of Η εταιρεία, παρέχει υποστήριξη της ανάπτυξης και εξέλιξης των υπαλλήλων. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,356	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of Η εταιρεία σας, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,167	Retain the null hypothesis.
20	The distribution of Ο εργοδότης σας, λαμβάνει προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση της κόπωσης των εργαζομένων και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,708	Retain the null hypothesis.
21	The distribution of Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,660	Retain the null hypothesis.
22	The distribution of Η εταιρείας σας, διεξάγει έρευνες για την αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων της. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,565	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 30

Διάστημα εργασίας στον κλάδο του HR

Έπειτα από τον στατιστικό έλεγχο, προέκυψε ότι το διάστημα εργασίας δεν επηρέασε στατιστικά σημαντικά κάποιο από τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου (παράρτημα πίνακές 56-61).

Αριθμός υπαλλήλων εργοδότη

Από τον στατιστικό έλεγχο προέκυψε ότι ο αριθμός των υπαλλήλων στη εταιρεία που εργάζονται οι ερωτώμενοι δεν επηρέασε στατιστικά σημαντικά τις απαντήσεις τους (παράρτημα πίνακες 62-67).

2.4.3 Συσχετισμός ερωτήσεων - εργαζόμενοι με σχέση εξαρτημένης εργασίας και άνεργοι με εργασιακή εμπειρία

Οι ερωτήσεις/δηλώσεις του παρακάτω πίνακα έχουν θετική μεταξύ τους συσχέτιση. Για την εύρεση του βαθμού συσχέτισης μεταξύ των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Spearman. Χάριν ευκολίας, οι συσχετισμοί ερωτήσεων με κοινό πρώτο μέρος έχουν ομαδοποιηθεί. Τα ζεύγη τα οποία θα σχολιάσουμε είναι όσα έχουν συντελεστή συσχέτισης από 0,6 και πάνω.

Αρχής γενομένη από την πρώτη ομάδα (πίνακας 31), μεγαλύτερο βαθμό θετικής συσχέτισης παρατηρείται ανάμεσα στις ερωτήσεις «αισθάνεσθε ότι σας εκτιμούν ως εργαζόμενο/η» - «νιώθετε την αίσθηση πίστης και αφοσίωσης στην εταιρεία που εργάζεστε». Ανατρέχοντας στη βιβλιογραφία μας κατανοούμε ότι είναι απόλυτα λογικό όταν κάποιος εργαζόμενος νιώθει ότι υπολογίζεται και εκτιμάται η συνεισφορά του από τον εργοδότη του, να είναι αφοσιωμένος σε αυτόν και να καταβάλει κάθε προσπάθεια για την ευημερία της εταιρείας.

Ερώτηση	Ερώτηση	Συντελεστής συσχέτισης Spearman's rho	p-value
Αισθάνεσθε ότι σας εκτιμούν ως εργαζόμενο/η.	Είστε ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και κατάρτισης που σας	0,557	0,000

	παρέχει ο εργοδότης σας.		
Αισθάνεσθε ότι σας εκτιμούν ως εργαζόμενο/η.	Νιώθετε την αίσθηση πίστης και αφοσίωσης στην εταιρεία που εργάζεστε.	0,610	0,000

Πίνακας 31

Η δεύτερη ομάδα (πίνακας 32) απαρτίζεται στο πρώτο μέρος της από την ερώτηση/δήλωση «η στρατηγική employer branding δίνει σε μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων» και στο δεύτερο από την ερώτηση/δήλωση «η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της». Όπως έχει γραφτεί σε πολλά σημεία του πρώτου μέρους της εργασίας, μέρος μιας σωστά δομημένης και εφαρμοσμένης στρατηγικής employer branding, είναι η παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους ώστε να όχι απλά να επιλέξουν την εκάστοτε επιχείρηση ως εργοδότη, όχι απλά να παραμείνουν αλλά και να αποκτήσουν μια ιδιαίτερη σχέση αφοσίωσης και πίστης. Όταν φτάσει η συνεργασία σε αυτό το σημείο, ο εργαζόμενος θα έχει κάθε λόγο ώστε να αποδίδει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του.

Ερώτηση	Ερώτηση	Συντελεστής συσχέτισης Spearman's rho	p-value
Η στρατηγική employer branding δίνει σε μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων.	Οι εταιρείες με αφοσιωμένους υπαλλήλους και καλό employer brand έχουν περισσότερες πιθανότητες να προσελκύσουν υψηλής ποιότητας εργαζόμενους.	0,552	0,000
Η στρατηγική employer branding δίνει σε μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων.	Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της.	0,618	0,000

<p>Η στρατηγική employer branding δίνει σε μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων.</p>	<p>Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενθαρρύνονται και να υποστηρίζονται στην επαγγελματική τους εξέλιξη και τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους από τον εργοδότη.</p>	<p>0,508</p>	<p>0,000</p>
---	---	--------------	--------------

Πίνακας 32

Κατόπιν, η τρίτη ομάδα (πίνακας 33) έχει ως πρώτο μέρος το ερώτημα/δήλωση «κατά τη διαδικασία πρόσληψής σας, οι διαδικασίες ήταν διαφανείς και οι πληροφορίες που

Ερώτηση	Ερώτηση	Συντελεστής συσχέτισης Spearman's rho	p-value
<p>Κατά τη διαδικασία πρόσληψής σας, λάβατε πλήρη και σαφή ενημέρωση για την προστιθέμενη αξία που προσφέρει μια θέση εργασίας στην εταιρεία που εργάζεστε.</p>	<p>Νιώθετε την αίσθηση πίστης και αφοσίωσης στην εταιρεία που εργάζεστε.</p>	<p>0,639</p>	<p>0,000</p>
<p>Κατά τη διαδικασία πρόσληψής σας, οι διαδικασίες ήταν διαφανείς και οι πληροφορίες που σας παρασχέθηκαν αναφορικά με τη θέση ήταν σαφείς και ακριβείς.</p>	<p>Κατά τη διαδικασία πρόσληψής σας, λάβατε πλήρη και σαφή ενημέρωση για την προστιθέμενη αξία που προσφέρει μια θέση εργασίας στην εταιρεία που εργάζεστε.</p>	<p>0,643</p>	<p>0,000</p>

Κατά τη διαδικασία πρόσληψής σας, λάβατε πλήρη και σαφή ενημέρωση για την προστιθέμενη αξία που προσφέρει μια θέση εργασίας στην εταιρεία που εργάζεστε.	Ο εργοδότης σας παρέχει κίνητρα στους υπαλλήλους για συνέχιση της συνεργασίας.	0,656	0,000
--	--	-------	-------

σας παρασχέθηκαν αναφορικά με τη θέση ήταν σαφείς και ακριβείς» και δεύτερο μέρος τις κάτωθι δηλώσεις:

1. Νιώθετε την αίσθηση πίστης και αφοσίωσης στην εταιρεία που εργάζεστε.
2. Κατά τη διαδικασία πρόσληψής σας, λάβατε πλήρη και σαφή ενημέρωση για την προστιθέμενη αξία που προσφέρει μια θέση εργασίας στην εταιρεία που εργάζεστε.
3. Ο εργοδότης σας παρέχει κίνητρα στους υπαλλήλους για συνέχιση της συνεργασίας.

Ουσιαστικά οι συσχετίσεις αυτές αναφέρονται στον παράγοντα της διαφάνειας ως απαραίτητο συστατικό ενός καλού employer branding και κατ' επέκταση στην ανάπτυξη μιας σταθερής εργασιακής σχέσης.

Πίνακας 33

Στην τέταρτη, πέμπτη και έκτη ομάδα (πίνακες 34, 35 και 36) δεν υπάρχει κάποιος συσχετισμός άξιος σχολιασμού, οπότε θα προχωρήσουμε στα μεμονωμένα ζευγάρια (πίνακας 37), από τα οποία το πρώτο στατιστικά σημαντικό αποτελείται στο πρώτο μέρος από το ερώτημα/δήλωση «η διοίκηση της εταιρείας που εργάζεστε λαμβάνει υπόψη το feedback των εργαζομένων ως προς τις μελλοντικές αποφάσεις» και στο δεύτερο από το «ο εργοδότης σας παρέχει κίνητρα στους υπαλλήλους για συνέχιση της συνεργασίας». Όταν ένας εργοδότης λαμβάνει σοβαρά υπόψιν του την γνώμη των υπαλλήλων του και αυτό φροντίζει να το δείχνει μέσω των αποφάσεων του αναφορικά με την λειτουργία της εταιρείας, αυτό αποτελεί θετικό δείγμα μιας σταθερής συνεργασίας.

Κλείνοντας την συγκεκριμένη υποενότητα, θα αναφερθούμε στο μοναδικό ζευγάρι που παρουσιάζει υψηλό βαθμό γραμμικής συσχέτισης. Αποτελείται από τα ερωτήματα/δηλώσεις «νιώθετε την αίσθηση πίστης και αφοσίωσης στην εταιρεία που εργάζεστε» - «ο εργοδότης σας, παρέχει κίνητρα στους υπαλλήλους για συνέχιση της συνεργασίας». Και εδώ έχουμε να κάνουμε με την αλληλεξάρτηση παρεχόμενων κινήτρων και σταθερής συνεργασίας μεταξύ δύο μερών, όπου όσο περισσότερα κίνητρα υπάρχουν από τον εργοδότη τόσο βεβαιότερη είναι η συνέχεια της εργασιακής σχέσης.

Ερώτηση	Ερώτηση	Συντελεστής συσχέτισης Spearman's rho	p-value
Το employer brand του εργοδότη σας, επηρέασε θετικά την απόφασή σας να γίνετε μέλος της εταιρείας.	Ο εργοδότης σας παρέχει κίνητρα στους υπαλλήλους για συνέχιση της συνεργασίας.	0,550	0,000
Το employer brand του εργοδότη σας, επηρέασε θετικά την απόφασή σας να γίνετε μέλος της εταιρείας.	Η κουλτούρα και οι αξίες του εργοδότη σας συνάδουν με την προσωπική σας κουλτούρα και αξίες.	0,536	0,000

Πίνακας 34

Ερώτηση	Ερώτηση	Συντελεστής συσχέτισης Spearman's rho	p-value
Είστε ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και κατάρτισης που σας παρέχει ο εργοδότης σας.	Συζητάτε με τον προϊστάμενο σας σχετικά με τους επαγγελματικούς σας στόχους και φιλοδοξίες.	0,502	0,000
Είστε ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και κατάρτισης που σας παρέχει ο εργοδότης σας.	Νιώθετε την αίσθηση πίστης και αφοσίωσης στην εταιρεία που εργάζεστε.	0,518	0,000

Πίνακας 35

Ερώτηση	Ερώτηση	Συντελεστής συσχέτισης Spearman's rho	p-value
Η κουλτούρα και οι αξίες του εργοδότη σας συνάδουν με την προσωπική σας κουλτούρα και αξίες.	Ο εργοδότης σας παρέχει κίνητρα στους υπαλλήλους για συνέχιση της συνεργασίας.	0,582	0,000
Η κουλτούρα και οι αξίες του εργοδότη σας συνάδουν με την προσωπική σας κουλτούρα και αξίες.	Νιώθετε την αίσθηση πίστης και αφοσίωσης στην εταιρεία που εργάζεστε.	,586	0,000

Πίνακας 36

Ερώτηση	Ερώτηση	Συντελεστής συσχέτισης Spearman's rho	p-value
Η διοίκηση της εταιρείας που εργάζεστε λαμβάνει υπόψη το feedback των εργαζομένων ως προς τις μελλοντικές αποφάσεις.	Ο εργοδότης σας παρέχει κίνητρα στους υπαλλήλους για συνέχιση της συνεργασίας.	0,626	0,000
Η εικόνα που είχατε για το employer brand του εργοδότη σας, δεν άλλαξε μετά την πρόσληψή σας.	Ο εργοδότης σας παρέχει κίνητρα στους υπαλλήλους για συνέχιση της συνεργασίας.	0,553	0,000
Η πίστη και η αφοσίωση των εργαζόμενων είναι πρωταρχικής σημασίας παράγοντας για την ευημερία της εταιρείας.	Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενθαρρύνονται και να υποστηρίζονται στην επαγγελματική τους εξέλιξη και τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους από τον εργοδότη.	0,551	0,000
Νιώθετε την αίσθηση πίστης και αφοσίωσης στην εταιρεία που εργάζεστε.	Ο εργοδότης σας παρέχει κίνητρα στους υπαλλήλους για συνέχιση της συνεργασίας.	0,762	0,000

Πίνακας 37

2.4.4 Συσχετισμός ερωτήσεων - εργαζόμενοι με σχέση εξαρτημένης εργασίας και άνεργοι με εργασιακή εμπειρία και εξειδίκευση στην διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

Οι ερωτήσεις των πινάκων που ακολουθούν έχουν θετική μεταξύ τους συσχέτιση. Για την εύρεση του βαθμού συσχέτισης μεταξύ των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκε ο

συντελεστής συσχέτισης Spearman. Χάριν ευκολίας, στα ζεύγη ερωτήσεων όπου το πρώτο μέρος είναι ίδιο έχουν ομαδοποιηθεί και επισημαίνονται με διαφορετικά χρώματα. Τα ζεύγη τα οποία θα σχολιάσουμε είναι όσα έχουν συντελεστή συσχέτισης από 0,6 και πάνω. Πριν δούμε αναλυτικά τους συσχετισμούς πρέπει να πούμε ότι όλα τα ερωτήματα/δηλώσεις αποτελούν μέρος του employer brand μια επιχείρησης και κατ'επέκταση συνδέονται με την προσέλκυση και διατήρηση του κατάλληλου εργατικού δυναμικού.

Η πρώτη ομάδα ερωτήσεων (πίνακας 38) έχει ως πρώτο μέρος την ερώτηση «πόσο ικανοποιημένοι είστε με το συνολικό εργασιακό περιβάλλον και την κουλτούρα του εργοδότη σας» και ως δεύτερο μέρος τα παρακάτω ερωτήματα/δηλώσεις:

1. Πώς θα αξιολογούσατε το συνολικό ποσοστό διατήρησης εργαζομένων στην εταιρεία που εργάζεστε;
2. Πώς θα αξιολογούσατε το employer brand του εργοδότη σας;
3. Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της.
4. Το employer brand της εταιρείας σας κοινοποιείται αποτελεσματικά στους πιθανούς υποψηφίους εργαζόμενους.
5. Το employer brand της εταιρείας σας μεταδίδεται με σαφήνεια μέσα από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας.
6. Η εταιρεία σας, επενδύει σε πρωτοβουλίες για την ενίσχυση του employer brand της.
7. Η εταιρεία σας, επικοινωνεί αποτελεσματικά την προσφερόμενη προστιθέμενη αξία στην αγορά εργασίας.
8. Οι προϊστάμενοι και το τμήμα hr συνεργάζονται αποτελεσματικά για την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων και υψηλής ποιότητας εργαζομένων.
9. Οι εργαζόμενοι της εταιρείας γνωρίζουν και κατανοούν το employer brand της.
10. Η εταιρεία, παρέχει υποστήριξη της ανάπτυξης και εξέλιξης των υπαλλήλων.
11. Η εταιρεία σας, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων.
12. Ο εργοδότης σας, λαμβάνει προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση της κόπωσης των εργαζομένων και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

13. Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζόμενων.

Ειδικότερα, ο πρώτος και δεύτερος συσχετισμός ερωτημάτων αναφέρεται στο ότι όσο περισσότερο ικανοποιημένος είναι ο εργαζόμενος από το εργασιακό περιβάλλον, τόσο πιθανότερο είναι να παραμείνει στην επιχείρηση συμβάλλοντας στην καθιέρωση ενός υψηλού ποσοστού διατήρησης, ενώ παράλληλα καθίσταται περισσότερο παραγωγικός αφού δεν βλέπει τη εργασία του από την σκοπιά της «αγαρείας» (τρίτος συσχετισμός). Η επίτευξη των δύο στόχων απαιτεί μια δομημένη στρατηγική (δέκατος τρίτος συσχετισμός), αναπόσπαστο μέρος της οποίας, όπως έχουμε αναφέρεις πολλάκις, πρέπει να είναι η εφαρμογή των κατάλληλων κατά περίπτωση πρακτικών ενίσχυσης και διατήρησης ενός υψηλού επιπέδου employer brand (έκτος συσχετισμός). Ειδικότερα, βάσει των απαντήσεων, προκύπτει ως απαραίτητο κομμάτι της στρατηγικής που προαναφέρθηκε η συνεχής υποστήριξη του προσωπικού τόσο σε ζητήματα επαγγελματικής όσο και προσωπικής εξέλιξης, επιβραβεύοντας τις καλές επιδόσεις αλλά και φροντίζοντας την διατήρηση της ισορροπίας προσωπικής – επαγγελματικής ζωής για την αποφυγή εξουθένωσης (δέκατος, ενδέκατος και δωδέκατος συσχετισμός). Βέβαια, αυτό δεν αρκεί, καθώς για να έρθουν τα επιθυμητά αποτελέσματα (προσέλκυση και διατήρηση κατάλληλων εργαζόμενων) χρειάζεται η προώθηση και επικοινωνία, με χρήση κάθε δυνατού και κατάλληλου μέσου, του brand και της προστιθέμενης αξίας του εργοδότη, τόσο στους εν δυνάμει όσο και στους υφιστάμενους εργαζόμενους (τέταρτος, πέμπτος, έβδομος και ένατος συσχετισμός). απαραίτητος αρωγός στη όλη διαδικασία, δεν μπορεί να είναι άλλος από τους επαγγελματίες του HR, με τους οποίους χρειάζεται διαρκής και αρμονική συνεργασία (όγδοος συσχετισμός).

Ερώτηση	Ερώτηση	Συντελεστής συσχέτισης Spearman's rho	p-value
Πόσο ικανοποιημένοι είστε με το συνολικό εργασιακό περιβάλλον και την κουλτούρα του εργοδότη σας;	Πώς θα αξιολογούσατε το συνολικό ποσοστό διατήρησης εργαζομένων στην εταιρεία που εργάζεστε;	0,696	0,000

Πόσο ικανοποιημένοι είστε με το συνολικό εργασιακό περιβάλλον και την κουλτούρα του εργοδότη σας;	Πώς θα αξιολογούσατε την υποστήριξη και την αναγνώριση που λαμβάνουν οι επαγγελματίες του τμήματος HR της εταιρείας στην οποία εργάζεστε;	0,599	0,000
Πόσο ικανοποιημένοι είστε με το συνολικό εργασιακό περιβάλλον και την κουλτούρα του εργοδότη σας;	Πώς θα αξιολογούσατε το employer brand του εργοδότη σας;	0,68	0,000
Πόσο ικανοποιημένοι είστε με το συνολικό εργασιακό περιβάλλον και την κουλτούρα του εργοδότη σας;	Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της.	0,663	0,000
Πόσο ικανοποιημένοι είστε με το συνολικό εργασιακό περιβάλλον και την κουλτούρα του εργοδότη σας;	Το employer brand της εταιρείας σας κοινοποιείται αποτελεσματικά στους πιθανούς υποψηφίους εργαζόμενους.	0,665	0,000
Πόσο ικανοποιημένοι είστε με το συνολικό εργασιακό περιβάλλον και την κουλτούρα του εργοδότη σας;	Το employer brand της εταιρείας σας μεταδίδεται με σαφήνεια μέσα από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας.	0,731	0,000
Πόσο ικανοποιημένοι είστε με το συνολικό εργασιακό περιβάλλον και την κουλτούρα του εργοδότη σας;	Αξιολογείται τακτικά η αποτελεσματικότητα των δράσεων σχετικά με το Employer Brand της εταιρείας στην οποία εργάζεστε.	0,596	0,000

Πόσο ικανοποιημένοι είστε με το συνολικό εργασιακό περιβάλλον και την κουλτούρα του εργοδότη σας;	Η εταιρεία σας, επενδύει σε πρωτοβουλίες για την ενίσχυση του Employer Brand της.	0,639	0,000
Πόσο ικανοποιημένοι είστε με το συνολικό εργασιακό περιβάλλον και την κουλτούρα του εργοδότη σας;	Η εμπειρία του υποψηφίου εργαζόμενου κατά τη διαδικασία πρόσληψης είναι θετική και διακρίνεται από επαγγελματισμό και διαφάνεια.	0,588	0,000
Πόσο ικανοποιημένοι είστε με το συνολικό εργασιακό περιβάλλον και την κουλτούρα του εργοδότη σας;	Η εταιρεία σας, επικοινωνεί αποτελεσματικά την προσφερόμενη προστιθέμενη αξία στην αγορά εργασίας.	0,651	0,000
Πόσο ικανοποιημένοι είστε με το συνολικό εργασιακό περιβάλλον και την κουλτούρα του εργοδότη σας;	Οι προϊστάμενοι και το τμήμα HR συνεργάζονται αποτελεσματικά για την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων και υψηλής ποιότητας εργαζομένων.	0,635	0,000
Πόσο ικανοποιημένοι είστε με το συνολικό εργασιακό περιβάλλον και την κουλτούρα του εργοδότη σας;	Οι εργαζόμενοι της εταιρείας γνωρίζουν και κατανοούν το employer brand της.	0,669	0,000
Πόσο ικανοποιημένοι είστε με το συνολικό εργασιακό περιβάλλον και την κουλτούρα του εργοδότη σας;	Η εταιρεία προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης στους εργαζόμενους.	0,531	0,000
Πόσο ικανοποιημένοι είστε με το	Η εταιρεία, παρέχει υποστήριξη της	0,644	0,000

συνολικό εργασιακό περιβάλλον και την κουλτούρα του εργοδότη σας;	ανάπτυξης και εξέλιξης των υπαλλήλων.		
Πόσο ικανοποιημένοι είστε με το συνολικό εργασιακό περιβάλλον και την κουλτούρα του εργοδότη σας;	Η εταιρεία σας, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων.	0,681	0,000
Πόσο ικανοποιημένοι είστε με το συνολικό εργασιακό περιβάλλον και την κουλτούρα του εργοδότη σας;	Ο εργοδότης σας, λαμβάνει προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση της κόπωσης των εργαζομένων και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.	0,617	0,000
Πόσο ικανοποιημένοι είστε με το συνολικό εργασιακό περιβάλλον και την κουλτούρα του εργοδότη σας;	Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων.	0,673	0,000
Πόσο ικανοποιημένοι είστε με το συνολικό εργασιακό περιβάλλον και την κουλτούρα του εργοδότη σας;	Η εταιρεία σας, διεξάγει έρευνες για την αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων της.	0,57	0,000
Πόσο ικανοποιημένοι είστε με το συνολικό εργασιακό περιβάλλον και την κουλτούρα του εργοδότη σας;	Τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών χρησιμοποιούνται για την χάραξη και τροποποίηση της στρατηγικής προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων.	0,569	0,000

Πίνακας 38

Η δεύτερη ομάδα (πίνακας 39), δεν παρουσιάζει κάποιο στατιστικά σημαντικό ζευγάρι σε αντίθεση με την τρίτη (πίνακας 40). Σε αυτήν την ομάδα, βρίσκουμε επτά στατιστικά σημαντικά ζευγάρια, των οποίων το πρώτο μέρος αποτελεί η ερώτηση «Πώς θα αξιολογούσατε το συνολικό ποσοστό διατήρησης εργαζομένων στην εταιρεία που εργάζεστε». Το δεύτερο μέρος αποτελείται από τα εξής ερωτήματα/δηλώσεις:

1. Πώς θα αξιολογούσατε το employer brand του εργοδότη σας;
2. Η εμπειρία του υποψηφίου εργαζόμενου κατά τη διαδικασία πρόσληψης είναι θετική και διακρίνεται από επαγγελματισμό και διαφάνεια.
3. Οι εργαζόμενοι της εταιρείας γνωρίζουν και κατανοούν το employer brand της.
4. Η εταιρεία, παρέχει υποστήριξη της ανάπτυξης και εξέλιξης των υπαλλήλων.
5. Η εταιρεία σας, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων.
6. Ο εργοδότης σας, λαμβάνει προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση της κόπωσης των εργαζομένων και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.
7. Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων.

Αρχικά, το έβδομο ζευγάρι, αναφέρεται στην θετική συσχέτιση μεταξύ ενός καλού επιπέδου διατήρησης προσωπικού και της εύλογης ύπαρξης μιας δομημένης και αποτελεσματικής στρατηγικής πίσω από αυτό. Μέρος αυτής της στρατηγικής είναι οπωσδήποτε η πρόληψη της εξάντλησης των εργαζομένων ώστε να διατηρήσουν το επίπεδο παραγωγικότητάς και ευημερίας τους (έκτο ζευγάρι).

Κατόπιν, το πρώτο ζευγάρι αναφέρεται στην θετική συσχέτιση μεταξύ της καλής αξιολόγησης του employer brand από τον ίδιο τον εργαζόμενο και το υψηλό ποσοστό διατήρησης προσωπικού. Αυτό συμβαίνει γιατί όταν οι εργαζόμενοι αξιολογούν με θετικό πρόσημο τον εργοδότη, δηλώνουν την ικανοποίησή από την συνεργασία τους και είναι πολύ πιθανό να μην θέλουν να την διαταράξουν. Μέρος του employer brand και κατ' επέκταση θετικά σχετιζόμενη, σύμφωνα με την βιβλιογραφία μας είναι η επαρκής υποστήριξη και επιβράβευση του εργαζόμενου (τέταρτο και πέμπτο ζευγάρι). Βέβαια, όπως έχουμε δει και προγενέστερα για να εκτιμήσει το προσωπικό σωστά την αξία του employer brand, πρέπει να μπορεί να το κατανοήσει και σε αυτό πρώτο λόγο έχει η διοίκηση και το τμήμα HR (τρίτο ζευγάρι).

Ερώτηση	Ερώτηση	Συντελεστής συσχέτισης Spearman's rho	p-value
Πόσο αποτελεσματικές πιστεύετε ότι είναι οι στρατηγικές μείωσης του ποσοστού αλλαγής εργαζομένων;	Το τμήμα HR της εταιρείας σας, διαθέτει στρατηγικές και προγράμματα για την προώθηση της διατήρησης των εργαζομένων.	0,595	0,000
Πόσο αποτελεσματικές πιστεύετε ότι είναι οι στρατηγικές μείωσης του ποσοστού αλλαγής εργαζομένων;	Η εταιρεία προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης στους εργαζόμενους.	0,595	0,000
Πόσο αποτελεσματικές πιστεύετε ότι είναι οι στρατηγικές μείωσης του ποσοστού αλλαγής εργαζομένων;	Η εταιρεία σας, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων.	0,546	0,000
Πόσο αποτελεσματικές πιστεύετε ότι είναι οι στρατηγικές μείωσης του ποσοστού αλλαγής εργαζομένων;	Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων.	0,537	0,000

Πίνακας 39

Ερώτηση	Ερώτηση	Συντελεστής συσχέτισης Spearman's rho	p-value
Πώς θα αξιολογούσατε το συνολικό ποσοστό διατήρησης εργαζομένων στην εταιρεία που εργάζεστε;	Πώς θα αξιολογούσατε το employer brand του εργοδότη σας;	0,665	0,000
Πώς θα αξιολογούσατε το συνολικό ποσοστό διατήρησης εργαζομένων στην εταιρεία που εργάζεστε;	Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της.	0,541	0,000

Πώς θα αξιολογούσατε το συνολικό ποσοστό διατήρησης εργαζομένων στην εταιρεία που εργάζεστε;	Το employer brand της εταιρείας σας κοινοποιείται αποτελεσματικά στους πιθανούς υποψηφίους εργαζόμενους.	0,546	0,000
Πώς θα αξιολογούσατε το συνολικό ποσοστό διατήρησης εργαζομένων στην εταιρεία που εργάζεστε;	Η εμπειρία του υποψηφίου εργαζόμενου κατά τη διαδικασία πρόσληψης είναι θετική και διακρίνεται από επαγγελματισμό και διαφάνεια.	0,611	0,000
Πώς θα αξιολογούσατε το συνολικό ποσοστό διατήρησης εργαζομένων στην εταιρεία που εργάζεστε;	Η εταιρεία σας, επικοινωνεί αποτελεσματικά την προσφερόμενη προστιθέμενη αξία στην αγορά εργασίας.	0,513	0,000
Πώς θα αξιολογούσατε το συνολικό ποσοστό διατήρησης εργαζομένων στην εταιρεία που εργάζεστε;	Οι προϊστάμενοι και το τμήμα HR συνεργάζονται αποτελεσματικά για την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων και υψηλής ποιότητας εργαζομένων.	0,533	0,000
Πώς θα αξιολογούσατε το συνολικό ποσοστό διατήρησης εργαζομένων στην εταιρεία που εργάζεστε;	Οι εργαζόμενοι της εταιρείας γνωρίζουν και κατανοούν το employer brand της.	0,649	0,000
Πώς θα αξιολογούσατε το συνολικό ποσοστό διατήρησης εργαζομένων στην εταιρεία που εργάζεστε;	Το τμήμα HR της εταιρείας σας, διαθέτει στρατηγικές και προγράμματα για την προώθηση της διατήρησης των εργαζομένων.	0,521	0,000
Πώς θα αξιολογούσατε το συνολικό ποσοστό διατήρησης εργαζομένων στην εταιρεία που εργάζεστε;	Η εταιρεία προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης στους εργαζόμενους.	0,582	0,000
Πώς θα αξιολογούσατε το συνολικό ποσοστό διατήρησης εργαζομένων στην εταιρεία που εργάζεστε;	Η εταιρεία, παρέχει υποστήριξη της ανάπτυξης και εξέλιξης των υπαλλήλων.	0,678	0,000
Πώς θα αξιολογούσατε το συνολικό ποσοστό διατήρησης εργαζομένων στην εταιρεία που εργάζεστε;	Η εταιρεία σας, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων.	0,719	0,000

Πώς θα αξιολογούσατε το συνολικό ποσοστό διατήρησης εργαζομένων στην εταιρεία που εργάζεστε;	Ο εργοδότης σας, λαμβάνει προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση της κόπωσης των εργαζομένων και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.	0,691	0,000
Πώς θα αξιολογούσατε το συνολικό ποσοστό διατήρησης εργαζομένων στην εταιρεία που εργάζεστε;	Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζόμενων.	0,601	0,000
Πώς θα αξιολογούσατε το συνολικό ποσοστό διατήρησης εργαζομένων στην εταιρεία που εργάζεστε;	Η εταιρείας σας, διεξάγει έρευνες για την αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων της.	0,558	0,000
Πώς θα αξιολογούσατε το συνολικό ποσοστό διατήρησης εργαζομένων στην εταιρεία που εργάζεστε;	Τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών χρησιμοποιούνται για την χάραξη και τροποποίηση της στρατηγικής προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων.	0,531	0,000

Πίνακας 40

Η τέταρτη ομάδα (πίνακας 41), παρουσιάζει επίσης πολύ μεγάλο ενδιαφέρον και αποτελείται στο πρώτο μέρος της από το ερώτημα «πώς θα αξιολογούσατε την υποστήριξη και την αναγνώριση που λαμβάνουν οι επαγγελματίες του τμήματος HR της εταιρείας στην οποία εργάζεστε» και στο δεύτερο από τις κάτωθι δηλώσεις:

1. Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της.
2. Το employer brand της εταιρείας σας μεταδίδεται με σαφήνεια μέσα από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας.
3. Η εταιρεία σας, επενδύει σε πρωτοβουλίες για την ενίσχυση του employer brand της.
4. Η εταιρεία σας, επικοινωνεί αποτελεσματικά την προσφερόμενη προστιθέμενη αξία στην αγορά εργασίας.
5. Οι προϊστάμενοι και το τμήμα hr συνεργάζονται αποτελεσματικά για την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων και υψηλής ποιότητας εργαζομένων.

6. Οι εργαζόμενοι της εταιρείας γνωρίζουν και κατανοούν το employer brand της.
7. Το τμήμα hr της εταιρείας σας, διαθέτει στρατηγικές και προγράμματα για την προώθηση της διατήρησης των εργαζομένων.
8. Η εταιρεία προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης στους εργαζόμενους.
9. Η εταιρεία, παρέχει υποστήριξη της ανάπτυξης και εξέλιξης των υπαλλήλων.
10. Η εταιρεία σας, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων.
11. Ο εργοδότης σας, λαμβάνει προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση της κόπωσης των εργαζομένων και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.
12. Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων.
13. Η εταιρείας σας, διεξάγει έρευνες για την αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων της.
14. Τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών χρησιμοποιούνται για την χάραξη και τροποποίηση της στρατηγικής προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων.

Ουσιαστικά λοιπόν πρόκειται για μια ομάδα συνδυασμών ερωτημάτων, μέσα από τους οποίους αποδεικνύεται για μια ακόμα φορά η κομβική σημασία των επαγγελματιών του HR στην ευημερία επιχείρησης και εργαζομένων. Έτσι λοιπόν παρατηρούμε ότι η αναγνώριση και η υποστήριξη των μελών του τμήματος HR συνδέεται θετικά με την ανάληψη πρωτοβουλιών βελτίωσης του employer branding (τρίτος συσχετισμός) καθώς εκείνοι ξέρουν καλύτερα από όλους τα εφόδια που χρειάζονται γι' αυτόν τον σκοπό. Οι τελευταίες μπορούν, όπως έχουμε ήδη παρατηρήσει να κάνουν τους εργαζόμενους περισσότερο παραγωγικούς και αφοσιωμένους στον εργοδότη (πρώτος συσχετισμός). Επακολούθως, δεν αποτελεί έκπληξη η θετική συσχέτιση με την σαφή μετάδοσή του employer brand και της προσφερόμενης προστιθέμενης αξίας σε νυν και εν δυνάμει εργαζόμενους (δεύτερος και τέταρτος συσχετισμός) αλλά και με την σωστή κατανόηση του από τους πρώτους (έκτος συσχετισμός).

Κατόπιν, περνώντας στο πεδίο της προσέλκυσης και διατήρησης κατάλληλων υψηλής ποιότητας εργαζομένων, αναγνωρίζουμε ότι η αναγνώριση και η υποστήριξη του τμήματος HR θέτει τις βάσεις για την αρμονική συνεργασία του με την διοίκηση της εταιρείας. Η τελευταία είναι αναγκαία για την επίτευξη του στόχου που αναφέρθηκε στην προηγούμενη πρόταση (πέμπτος συσχετισμός), μέσω της ανάπτυξης της

κατάλληλης στρατηγικής (έβδομος και δωδέκατος συσχετισμός). Μέρος αυτής της στρατηγικής σχετίζεται με την παροχή ευκαιριών εξέλιξης τόσο επαγγελματικής όσο και προσωπικής αλλά και με την εφαρμογή κατάλληλων μέτρων που θα επιτρέπουν στο προσωπικό να διατηρεί την ισορροπία ανάμεσα στην εργασία και την προσωπική ζωή και να μην οδηγείται σε εξάντληση (όγδοος, ένατος και ενδέκατος συσχετισμός). έτσι θα μπορεί να αποδίδει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του οδηγώντας έτσι την ευημερία της επιχείρησης.

Στους συσχετισμούς 13 και 14, παρουσιάζεται το συμπέρασμα κατά το οποίο ο σχεδιασμός και η ερμηνεία των αποτελεσμάτων ερευνών αναφορικά με την ικανοποίηση και την αφοσίωση του προσωπικού, συνδέεται άμεσα με ένα σωστά καταρτισμένο και υποστηριζόμενο τμήμα HR.

Ερώτηση	Ερώτηση	Συντελεστής συσχέτισης Spearman's rho	p-value
Πώς θα αξιολογούσατε την υποστήριξη και την αναγνώριση που λαμβάνουν οι επαγγελματίες του τμήματος HR της εταιρείας στην οποία εργάζεστε;	Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της.	0,721	0,000
Πώς θα αξιολογούσατε την υποστήριξη και την αναγνώριση που λαμβάνουν οι επαγγελματίες του τμήματος HR της εταιρείας στην οποία εργάζεστε;	Το employer brand της εταιρείας σας κοινοποιείται αποτελεσματικά στους πιθανούς υποψηφίους εργαζόμενους.	0,594	0,000
Πώς θα αξιολογούσατε την υποστήριξη και την αναγνώριση που λαμβάνουν οι επαγγελματίες του τμήματος HR της εταιρείας στην οποία εργάζεστε;	Το employer brand της εταιρείας σας μεταδίδεται με σαφήνεια μέσα από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας.	0,613	0,000
Πώς θα αξιολογούσατε την υποστήριξη και την αναγνώριση που λαμβάνουν οι επαγγελματίες του τμήματος HR της εταιρείας στην οποία εργάζεστε;	Αξιολογείται τακτικά η αποτελεσματικότητα των δράσεων σχετικά με το Employer brand της εταιρείας στην οποία εργάζεστε.	0,593	0,000

Πώς θα αξιολογούσατε την υποστήριξη και την αναγνώριση που λαμβάνουν οι επαγγελματίες του τμήματος HR της εταιρείας στην οποία εργάζεστε;	Η εταιρεία σας, επενδύει σε πρωτοβουλίες για την ενίσχυση του Employer brand της.	0,605	0,000
Πώς θα αξιολογούσατε την υποστήριξη και την αναγνώριση που λαμβάνουν οι επαγγελματίες του τμήματος HR της εταιρείας στην οποία εργάζεστε;	Η εμπειρία του υποψηφίου εργαζόμενου κατά τη διαδικασία πρόσληψης είναι θετική και διακρίνεται από επαγγελματισμό και διαφάνεια.	0,587	0,000
Πώς θα αξιολογούσατε την υποστήριξη και την αναγνώριση που λαμβάνουν οι επαγγελματίες του τμήματος HR της εταιρείας στην οποία εργάζεστε;	Η εταιρεία σας, επικοινωνεί αποτελεσματικά την προσφερόμενη προστιθέμενη αξία στην αγορά εργασίας.	0,687	0,000
Πώς θα αξιολογούσατε την υποστήριξη και την αναγνώριση που λαμβάνουν οι επαγγελματίες του τμήματος HR της εταιρείας στην οποία εργάζεστε;	Οι προϊστάμενοι και το τμήμα HR συνεργάζονται αποτελεσματικά για την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων και υψηλής ποιότητας εργαζομένων.	0,634	0,000
Πώς θα αξιολογούσατε την υποστήριξη και την αναγνώριση που λαμβάνουν οι επαγγελματίες του τμήματος HR της εταιρείας στην οποία εργάζεστε;	Οι εργαζόμενοι της εταιρείας γνωρίζουν και κατανοούν το employer brand της.	0,606	0,000
Πώς θα αξιολογούσατε την υποστήριξη και την αναγνώριση που λαμβάνουν οι επαγγελματίες του τμήματος HR της εταιρείας στην οποία εργάζεστε;	Το τμήμα HR της εταιρείας σας, διαθέτει στρατηγικές και προγράμματα για την προώθηση της διατήρησης των εργαζομένων.	0,672	0,000
Πώς θα αξιολογούσατε την υποστήριξη και την αναγνώριση που λαμβάνουν οι επαγγελματίες του τμήματος HR της εταιρείας στην οποία εργάζεστε;	Η εταιρεία προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης στους εργαζόμενους.	0,689	0,000

Πώς θα αξιολογούσατε την υποστήριξη και την αναγνώριση που λαμβάνουν οι επαγγελματίες του τμήματος HR της εταιρείας στην οποία εργάζεστε;	Η εταιρεία, παρέχει υποστήριξη της ανάπτυξης και εξέλιξης των υπαλλήλων.	0,652	0,000
Πώς θα αξιολογούσατε την υποστήριξη και την αναγνώριση που λαμβάνουν οι επαγγελματίες του τμήματος HR της εταιρείας στην οποία εργάζεστε;	Η εταιρεία σας, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων.	0,71	0,000
Πώς θα αξιολογούσατε την υποστήριξη και την αναγνώριση που λαμβάνουν οι επαγγελματίες του τμήματος HR της εταιρείας στην οποία εργάζεστε;	Ο εργοδότης σας, λαμβάνει προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση της κόπωσης των εργαζομένων και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.	0,62	0,000
Πώς θα αξιολογούσατε την υποστήριξη και την αναγνώριση που λαμβάνουν οι επαγγελματίες του τμήματος HR της εταιρείας στην οποία εργάζεστε;	Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων.	0,669	0,000
Πώς θα αξιολογούσατε την υποστήριξη και την αναγνώριση που λαμβάνουν οι επαγγελματίες του τμήματος HR της εταιρείας στην οποία εργάζεστε;	Η εταιρεία σας, διεξάγει έρευνες για την αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων της.	0,647	0,000
Πώς θα αξιολογούσατε την υποστήριξη και την αναγνώριση που λαμβάνουν οι επαγγελματίες του τμήματος HR της εταιρείας στην οποία εργάζεστε;	Τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών χρησιμοποιούνται για την χάραξη και τροποποίηση της στρατηγικής προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων.	0,712	0,000

Πίνακας 41

Η πέμπτη ομάδα (πίνακας 42), έχει ως πρώτο μέρος του εκάστοτε συνδυασμού την ερώτηση «πώς θα αξιολογούσατε το employer brand του εργοδότη σας» και ως δεύτερο τις κάτωθι δηλώσεις:

1. Το employer brand της εταιρείας σας κοινοποιείται αποτελεσματικά στους πιθανούς υποψηφίους εργαζόμενους.
2. Το employer brand της εταιρείας σας μεταδίδεται με σαφήνεια μέσα από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας.
3. Αξιολογείται τακτικά η αποτελεσματικότητα των δράσεων σχετικά με το employer brand της εταιρείας στην οποία εργάζεστε.
4. Η εταιρεία σας, επενδύει σε πρωτοβουλίες για την ενίσχυση του employer brand της.
5. Η εμπειρία του υποψηφίου εργαζόμενου κατά τη διαδικασία πρόσληψης είναι θετική και διακρίνεται από επαγγελματισμό και διαφάνεια.
6. Η εταιρεία σας, επικοινωνεί αποτελεσματικά την προσφερόμενη προστιθέμενη αξία στην αγορά εργασίας.
7. Οι προϊστάμενοι και το τμήμα hr συνεργάζονται αποτελεσματικά για την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων και υψηλής ποιότητας εργαζομένων.
8. Το τμήμα hr της εταιρείας σας, διαθέτει στρατηγικές και προγράμματα για την προώθηση της διατήρησης των εργαζομένων.
9. Η εταιρεία προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης στους εργαζόμενους.
10. Η εταιρεία, παρέχει υποστήριξη της ανάπτυξης και εξέλιξης των υπαλλήλων.
11. Η εταιρεία σας, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων.
12. Ο εργοδότης σας, λαμβάνει προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση της κόπωσης των εργαζομένων και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.
13. Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων.
14. Η εταιρείας σας, διεξάγει έρευνες για την αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων της.
15. Τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών χρησιμοποιούνται για την χάραξη και τροποποίηση της στρατηγικής προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η αξιολόγηση του employer brand εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματικά και με σαφήνεια κοινοποιείται, τόσο αυτό όσο και η προστιθέμενη αξία που δημιουργεί, στα ενδιαφερόμενα ή εν δυνάμει ενδιαφερόμενα

μέρη (πρώτος, δεύτερος και έκτος συσχετισμός). Όσο πιο αποτελεσματικές είναι οι προαναφερθέντες ενέργειες, τόσο πιο ευεργετικά επιδρούν στην επωνυμία του εργοδότη.

Κατόπιν, πρέπει να τονίσουμε ότι απαιτείται συνεχή επένδυση σε νέες πρωτοβουλίες ενίσχυσης του employer brand ώστε αυτό να αξιολογείται θετικά, καθώς όπως είδαμε και στην βιβλιογραφία μας, ο εργασιακός κόσμος αλλάζει με ολοένα και πιο γρήγορους ρυθμούς (τέταρτος συσχετισμός). Επιπροσθέτως, η ύπαρξη ενός συστήματος αξιολόγησης των τελευταίων, είναι εξίσου αναγκαία ώστε να γίνονται στοχευμένες παρεμβάσεις και διορθώσεις (τρίτος συσχετισμός).

Ακόμα μία φορά συναντούμε ως συστατικό αλλά και αλληλένδετο στοιχείο με το employer brand, την επιλογή και διατήρηση κατάλληλων ατόμων, που προάγουν την λειτουργία της επιχείρησης και εδραιώνουν την φήμη της στην αγορά εργασίας. Γι' αυτό, το τμήμα HR συνεργάζεται με τα διοικητικά στελέχη, ώστε να διαμορφωθεί ένα πλαίσιο μέσα από το οποίο θα επιλέγονται και θα διατηρούνται τα άτομα που είναι πραγματικά χρήσιμα και παραγωγικά (έβδομος, όγδοος και δέκατος τρίτος συσχετισμός).

Ακολούθως, θα τονίσουμε εκ νέου την πρωταρχική σημασία της παροχής ευκαιριών προσωπικής και επαγγελματικής εξέλιξης, της εξασφάλισης συνθηκών ισορροπίας προσωπικής – επαγγελματικής ζωής και της έμπρακτης ένδειξης της εκτίμησης για την συνεισφορά και τα επιτεύγματα του προσωπικού έχουν ζωτικό ρόλο στην διαμόρφωση του προαναφερθέντος πλαισίου (ένατος, δέκατος, ενδέκατος και δωδέκατος συσχετισμός).

Τέλος, επιστέγασμα της στρατηγικής προσέλκυσης και διατήρησης εργαζόμενων και κατ' επέκταση διαμόρφωσης καλού employer brand, αποτελεί η κατάρτιση διαδικασίας αξιολόγησης του εργασιακού περιβάλλοντος από το ίδιο το προσωπικό (δέκατος τέταρτος συσχετισμός). Η εκμετάλλευση των αποτελεσμάτων της στην χάραξη της μελλοντικής στρατηγικής της επιχείρησης μπορεί να βελτιώσει ή να διατηρήσει σε υψηλό επίπεδο την επωνυμία εργοδότη (δέκατος πέμπτος συσχετισμός).

Ερώτηση	Ερώτηση	Συντελεστής συσχέτισης Spearman's rho	p-value
---------	---------	---------------------------------------	---------

Πώς θα αξιολογούσατε το employer brand του εργοδότη σας;	Το employer brand της εταιρείας σας κοινοποιείται αποτελεσματικά στους πιθανούς υποψηφίους εργαζόμενους.	0,627	0,000
Πώς θα αξιολογούσατε το employer brand του εργοδότη σας;	Το employer brand της εταιρείας σας μεταδίδεται με σαφήνεια μέσα από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας.	0,661	0,000
Πώς θα αξιολογούσατε το employer brand του εργοδότη σας;	Αξιολογείται τακτικά η αποτελεσματικότητα των δράσεων σχετικά με το Employer Brand της εταιρείας στην οποία εργάζεστε.	0,631	0,000
Πώς θα αξιολογούσατε το employer brand του εργοδότη σας;	Η εταιρεία σας, επενδύει σε πρωτοβουλίες για την ενίσχυση του Employer brand της.	0,666	0,000
Πώς θα αξιολογούσατε το employer brand του εργοδότη σας;	Η εμπειρία του υποψηφίου εργαζόμενου κατά τη διαδικασία πρόσληψης είναι θετική και διακρίνεται από επαγγελματισμό και διαφάνεια.	0,607	0,000
Πώς θα αξιολογούσατε το employer brand του εργοδότη σας;	Η εταιρεία σας, επικοινωνεί αποτελεσματικά την προσφερόμενη προστιθέμενη αξία στην αγορά εργασίας.	0,611	0,000
Πώς θα αξιολογούσατε το employer brand του εργοδότη σας;	Οι προϊστάμενοι και το τμήμα HR συνεργάζονται αποτελεσματικά για την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων και υψηλής ποιότητας εργαζομένων.	0,613	0,000

Πώς θα αξιολογούσατε το employer brand του εργοδότη σας;	Οι εργαζόμενοι της εταιρείας γνωρίζουν και κατανοούν το employer brand της.	0,598	0,000
Πώς θα αξιολογούσατε το employer brand του εργοδότη σας;	Το τμήμα HR της εταιρείας σας, διαθέτει στρατηγικές και προγράμματα για την προώθηση της διατήρησης των εργαζομένων.	0,62	0,000
Πώς θα αξιολογούσατε το employer brand του εργοδότη σας;	Η εταιρεία προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης στους εργαζόμενους.	0,659	0,000
Πώς θα αξιολογούσατε το employer brand του εργοδότη σας;	Η εταιρεία, παρέχει υποστήριξη της ανάπτυξης και εξέλιξης των υπαλλήλων.	0,752	0,000
Πώς θα αξιολογούσατε το employer brand του εργοδότη σας;	Η εταιρεία σας, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων.	0,761	0,000
Πώς θα αξιολογούσατε το employer brand του εργοδότη σας;	Ο εργοδότης σας, λαμβάνει προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση της κόπωσης των εργαζομένων και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.	0,69	0,000
Πώς θα αξιολογούσατε το employer brand του εργοδότη σας;	Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων.	0,619	0,000
Πώς θα αξιολογούσατε το employer brand του εργοδότη σας;	Η εταιρείας σας, διεξάγει έρευνες για την αφοσίωση και	0,634	0,000

brand του εργοδότη σας;	ικανοποίηση των εργαζομένων της.		
Πώς θα αξιολογούσατε το employer brand του εργοδότη σας;	Τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών χρησιμοποιούνται για την χάραξη και τροποποίηση της στρατηγικής προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων.	0,696	0,000

Πίνακας 42

Στην ομάδα του πίνακα 43 έχουμε ως πρώτο μέρος των συνδυασμών την δήλωση «η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της» και ως δεύτερο μέρος τις κάτωθι δηλώσεις:

1. Το employer brand της εταιρείας σας μεταδίδεται με σαφήνεια μέσα από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας.
2. Η εταιρεία σας, επενδύει σε πρωτοβουλίες για την ενίσχυση του employer brand της.
3. Η εταιρεία σας, επικοινωνεί αποτελεσματικά την προσφερόμενη προστιθέμενη αξία στην αγορά εργασίας.
4. Οι προϊστάμενοι και το τμήμα hr συνεργάζονται αποτελεσματικά για την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων και υψηλής ποιότητας εργαζομένων.
5. Η εταιρεία προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης στους εργαζόμενους.
6. Η εταιρεία, παρέχει υποστήριξη της ανάπτυξης και εξέλιξης των υπαλλήλων.
7. Η εταιρεία σας, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων.
8. Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζόμενων.
9. Η εταιρείας σας, διεξάγει έρευνες για την αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων της.

Σύμφωνα, λοιπόν, με τους παραπάνω συσχετισμούς η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα της επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων σε αυτήν υπό κάποιες προϋποθέσεις. Αρχικά, χρειάζεται επένδυση

σε ενέργειες που μπορούν να βελτιώσουν το brand του εργοδότη, το οποίο με την σειρά του θα πρέπει να μεταδοθεί με σαφήνεια από κάθε δυνατό κανάλι επικοινωνίας στους άμεσα ενδιαφερόμενους ώστε να γίνει κατανοητή η προστιθέμενη αξία που προσφέρεται (πρώτος, δεύτερος και τρίτος συσχετισμός).

Κατόπιν, γύρω από την επωνυμία του εργοδότη θα πρέπει η διοίκηση σε συνεργασία με το τμήμα HR να χτίσει την στρατηγική για την προσέλκυση, επιλογή και διατήρηση υψηλής ποιότητας κατάλληλων εργαζόμενων (τέταρτος και όγδοος συσχετισμός). Μέρος της, πρέπει αναμφίβολα να είναι η παροχή ευκαιριών επαγγελματικής και προσωπικής εξέλιξης, καθώς και η έμπρακτη αναγνώριση της προσφοράς και των επιτευγμάτων τους (πέμπτος, έκτος και έβδομος συσχετισμός). Παρόλα αυτά, θα πρέπει να διεξάγονται σε τακτική βάση έρευνες για το ποσοστό ικανοποίησης των υφιστάμενων εργαζόμενων ώστε να γίνονται οι αναγκαίες τροποποιήσεις στην προαναφερθείσα στρατηγική (ένατος συσχετισμός).

Ερώτηση	Ερώτηση	Συντελεστής συσχέτισης Spearman's rho	p-value
Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της.	Το employer brand της εταιρείας σας μεταδίδεται με σαφήνεια μέσα από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας.	0,677	0,000
Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της.	Αξιολογείται τακτικά η αποτελεσματικότητα των δράσεων σχετικά με το Employer brand της εταιρείας στην οποία εργάζεστε.	0,564	0,000
Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της.	Η εταιρεία σας, επενδύει σε πρωτοβουλίες για την ενίσχυση του Employer brand της.	0,729	0,000
Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της.	Η εμπειρία του υποψηφίου εργαζόμενου κατά τη διαδικασία πρόσληψης είναι θετική και διακρίνεται από επαγγελματισμό και διαφάνεια.	0,583	0,000

Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της.	Η εταιρεία σας, επικοινωνεί αποτελεσματικά την προσφερόμενη προστιθέμενη αξία στην αγορά εργασίας.	0,608	0,000
Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της.	Οι προϊστάμενοι και το τμήμα HR συνεργάζονται αποτελεσματικά για την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων και υψηλής ποιότητας εργαζομένων.	0,603	0,000
Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της.	Οι εργαζόμενοι της εταιρείας γνωρίζουν και κατανοούν το employer brand της.	0,519	0,000
Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της.	Η εταιρεία προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης στους εργαζόμενους.	0,645	0,000
Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της.	Η εταιρεία, παρέχει υποστήριξη της ανάπτυξης και εξέλιξης των υπαλλήλων.	0,603	0,000
Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της.	Η εταιρεία σας, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων.	0,636	0,000
Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της.	Ο εργοδότης σας, λαμβάνει προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση της κόπωσης των εργαζομένων και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.	0,542	0,000
Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της.	Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των	0,601	0,000

	κατάλληλων εργαζόμενων.		
Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της.	Η εταιρεία σας, διεξάγει έρευνες για την αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων της.	0,616	0,000
Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της.	Τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών χρησιμοποιούνται για την χάραξη και τροποποίηση της στρατηγικής προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων.	0,577	0,000

Πίνακας 43

Η ομάδα του πίνακα 44 έχει σαν πρώτο μέρος την δήλωση «το employer brand της εταιρείας σας κοινοποιείται αποτελεσματικά στους πιθανούς υποψηφίους εργαζόμενους» και σαν δεύτερο μέρος τις κάτωθι δηλώσεις:

1. Το employer brand της εταιρείας σας μεταδίδεται με σαφήνεια μέσα από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας.
2. Αξιολογείται τακτικά η αποτελεσματικότητα των δράσεων σχετικά με το employer brand της εταιρείας στην οποία εργάζεστε.
3. Η εταιρεία σας, επενδύει σε πρωτοβουλίες για την ενίσχυση του employer brand της.
4. Η εμπειρία του υποψηφίου εργαζόμενου κατά τη διαδικασία πρόσληψης είναι θετική και διακρίνεται από επαγγελματισμό και διαφάνεια.
5. Η εταιρεία σας, επικοινωνεί αποτελεσματικά την προσφερόμενη προστιθέμενη αξία στην αγορά εργασίας.
6. Οι προϊστάμενοι και το τμήμα hr συνεργάζονται αποτελεσματικά για την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων και υψηλής ποιότητας εργαζομένων.
7. Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων.

Ουσιαστικά η παρούσα δέσμη συνδυασμών δηλώσεων, καταδεικνύει την σημασία που της αποτελεσματικής κοινοποίησης του employer brand στην αγορά εργασίας εξ' ου

και ο υψηλός βαθμός γραμμικής συσχέτισης του πρώτου συνδυασμού. Είναι απόλυτα λογικό ότι για να κοινοποιηθεί αποτελεσματικά η επωνυμία του εργοδότη θα πρέπει να αυτό να γίνει με χρήση κάθε πρόσφορου καναλιού επικοινωνίας.

Συνεχίζοντας, παρατηρούμε τον θετικό συσχετισμό ανάμεσα σε πρωτοβουλίες για ενίσχυση του employer brand και την αποτελεσματική του κοινοποίηση μέσα από τα διαθέσιμα κανάλια επικοινωνίας, καθώς σε διαφορετική περίπτωση οι όποιες πρωτοβουλίες εξανεμίζονται (τρίτος και πέμπτος συσχετισμός). Εκτός αυτού, οι τελευταίες επιβάλλεται να αξιολογούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα ώστε να βεβαιώνεται η αποτελεσματικότητά τους (δεύτερος συσχετισμός).

Κλείνοντας τις παρατηρήσεις την τρέχουσας ομάδας, θα αναλύσουμε τον σημαντικό συσχετισμό της αποτελεσματικής κοινοποίησης του employer brand με την ύπαρξη μιας δομημένης και αποτελεσματικής στρατηγικής προσέλκυσης και διατήρησης του κατάλληλου προσωπικού. Πρόκειται για δύο αλληλένδετους παράγοντες διότι η προσέλκυση και διατήρηση εργατικού δυναμικού είναι δομικό στοιχείο της επωνυμίας κάθε εργοδότη και αντιστρόφως (έβδομος συσχετισμός). Εδώ έρχεται να ενσωματωθεί ο τέταρτος συσχετισμός, που αφορά την εμπειρία του υποψήφιου εργαζόμενου από την διαδικασία πρόσληψης, η οποία προσιδιάζει τόσο με την στρατηγικής προσέλκυσης και διατήρησης ποιοτικού προσωπικού όσο και με το employer brand του εργοδότη. Όμως, φτάνοντας στον έκτο συνδυασμό διαπιστώνουμε ξανά ότι προϋπόθεση για όλα τα παραπάνω είναι η σωστή συνεργασία διοικητικών στελεχών και τμήματος HR.

Ερώτηση	Ερώτηση	Συντελεστής συσχέτισης Spearman's rho	p-value
Το employer brand της εταιρείας σας κοινοποιείται αποτελεσματικά στους πιθανούς υποψηφίους εργαζόμενους.	Το employer brand της εταιρείας σας μεταδίδεται με σαφήνεια μέσα από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας.	0,819	0,000
Το employer brand της εταιρείας σας κοινοποιείται αποτελεσματικά στους πιθανούς υποψηφίους εργαζόμενους.	Αξιολογείται τακτικά η αποτελεσματικότητα των δράσεων σχετικά με το Employer Brand της εταιρείας στην οποία εργάζεστε.	0,608	0,000
Το employer brand της εταιρείας σας κοινοποιείται αποτελεσματικά στους	Η εταιρεία σας, επενδύει σε πρωτοβουλίες για την	0,629	0,000

πιθανούς υποψηφίους εργαζόμενους.	ενίσχυση του Employer Brand της.		
Το employer brand της εταιρείας σας κοινοποιείται αποτελεσματικά στους πιθανούς υποψηφίους εργαζόμενους.	Η εμπειρία του υποψηφίου εργαζόμενου κατά τη διαδικασία πρόσληψης είναι θετική και διακρίνεται από επαγγελματισμό και διαφάνεια.	0,625	0,000
Το employer brand της εταιρείας σας κοινοποιείται αποτελεσματικά στους πιθανούς υποψηφίους εργαζόμενους.	Η εταιρεία σας, επικοινωνεί αποτελεσματικά την προσφερόμενη προστιθέμενη αξία στην αγορά εργασίας.	0,719	0,000
Το employer brand της εταιρείας σας κοινοποιείται αποτελεσματικά στους πιθανούς υποψηφίους εργαζόμενους.	Οι προϊστάμενοι και το τμήμα HR συνεργάζονται αποτελεσματικά για την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων και υψηλής ποιότητας εργαζομένων.	0,616	0,000
Το employer brand της εταιρείας σας κοινοποιείται αποτελεσματικά στους πιθανούς υποψηφίους εργαζόμενους.	Οι εργαζόμενοι της εταιρείας γνωρίζουν και κατανοούν το employer brand της.	0,554	0,000
Το employer brand της εταιρείας σας κοινοποιείται αποτελεσματικά στους πιθανούς υποψηφίους εργαζόμενους.	Το τμήμα HR της εταιρείας σας, διαθέτει στρατηγικές και προγράμματα για την προώθηση της διατήρησης των εργαζομένων.	0,549	0,000
Το employer brand της εταιρείας σας κοινοποιείται αποτελεσματικά στους πιθανούς υποψηφίους εργαζόμενους.	Η εταιρεία προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης στους εργαζόμενους.	0,596	0,000
Το employer brand της εταιρείας σας κοινοποιείται αποτελεσματικά στους πιθανούς υποψηφίους εργαζόμενους.	Η εταιρεία, παρέχει υποστήριξη της ανάπτυξης και εξέλιξης των υπαλλήλων.	0,592	0,000
Το employer brand της εταιρείας σας κοινοποιείται αποτελεσματικά στους πιθανούς υποψηφίους εργαζόμενους.	Η εταιρεία σας, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων.	0,538	0,000

Το employer brand της εταιρείας σας κοινοποιείται αποτελεσματικά στους πιθανούς υποψηφίους εργαζόμενους.	Ο εργοδότης σας, λαμβάνει προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση της κόπωσης των εργαζομένων και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.	0,524	0,000
Το employer brand της εταιρείας σας κοινοποιείται αποτελεσματικά στους πιθανούς υποψηφίους εργαζόμενους.	Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων.	0,662	0,000
Το employer brand της εταιρείας σας κοινοποιείται αποτελεσματικά στους πιθανούς υποψηφίους εργαζόμενους.	Η εταιρεία σας, διεξάγει έρευνες για την αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων της.	0,583	0,000
Το employer brand της εταιρείας σας κοινοποιείται αποτελεσματικά στους πιθανούς υποψηφίους εργαζόμενους.	Τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών χρησιμοποιούνται για την χάραξη και τροποποίηση της στρατηγικής προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων.	0,584	0,000

Πίνακας 44

Η ομάδα του πίνακα 45 έχει ως πρώτο μέρος των συνδυασμών την δήλωση «το employer brand της εταιρείας σας μεταδίδεται με σαφήνεια μέσα από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας» και σαν δεύτερο τις κάτωθι δηλώσεις:

1. Αξιολογείται τακτικά η αποτελεσματικότητα των δράσεων σχετικά με το Employer Brand της εταιρείας στην οποία εργάζεστε.
2. Η εταιρεία σας, επενδύει σε πρωτοβουλίες για την ενίσχυση του Employer Brand της.
3. Η εμπειρία του υποψηφίου εργαζόμενου κατά τη διαδικασία πρόσληψης είναι θετική και διακρίνεται από επαγγελματισμό και διαφάνεια.
4. Η εταιρεία σας, επικοινωνεί αποτελεσματικά την προσφερόμενη προστιθέμενη αξία στην αγορά εργασίας.
5. Οι προϊστάμενοι και το τμήμα HR συνεργάζονται αποτελεσματικά για την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων και υψηλής ποιότητας εργαζομένων.

6. Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζόμενων.

Θα ξεκινήσουμε τις παρατηρήσεις μας με τον πρώτο συνδυασμό, που παρουσιάζει υψηλό βαθμό γραμμικής συσχέτισης και αυτό συμβαίνει διότι οι δράσεις προαγωγής του employer brand πρέπει να αξιολογούνται συχνά ώστε να βελτιώνονται μέσα από τροποποιήσεις. Από αυτό φυσικά δεν μπορεί να απουσιάζει η επικοινωνιακή πολιτική της εταιρίας, η οποία όπως έχουμε πει είναι μεγίστης σημασίας για την επωνυμία ενός εργοδότη (δεύτερος συσχετισμός), ώστε να μπορεί η τελευταία να προβληθεί αποτελεσματικά στους άμεσα ενδιαφερόμενους. Κατά τον ίδιο τρόπο θα αναφερθούμε και στον τέταρτο συνδυασμό, όπου παρατηρούμε ότι σαφής μετάδοση του employer brand από τα διάφορα κανάλια, αφορά και την προστιθέμενη αξία της εργασίας για τον εκάστοτε εργοδότη, καθώς αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο του.

Κατόπιν, στον τρίτο συνδυασμό παρατηρούμε ότι κομμάτι της διαδικασίας κοινοποίησης της επωνυμίας εργοδότη αποτελεί η πρώτη προσωπική επαφή με τον υποψήφιο εργαζόμενο, κατά την διάρκεια της διαδικασίας πρόσληψης, η οποία ουσιαστικά δίνει την πρώτη γεύση του employer brand. Οπότε, όσο περισσότερο ακριβείς είναι οι πληροφορίες που παρέχονται κατά την διάρκειά της και όσο λιγότερα μελανά σημεία υπάρχουν τόσο περισσότερο ευκρινής είναι η εικόνα του εργοδότη.

Τέλος, συναντούμε την αποτελεσματική συνεργασία τμήματος HR – διοίκησης στην προσέλκυση και επιλογή των καταλληλότερων υποψηφίων, κάτι που αναμφίβολα δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς την συσχέτική ενημέρωση των τελευταίων για τα οφέλη αλλά και τις απαιτήσεις μια πιθανής μελλοντικής συνεργασίας (πέμπτος και έκτος συσχετισμός).

Ερώτηση	Ερώτηση	Συντελεστής συσχέτισης Spearman's rho	p-value
Το employer brand της εταιρείας σας μεταδίδεται με σαφήνεια μέσα από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας.	Αξιολογείται τακτικά η αποτελεσματικότητα των δράσεων σχετικά με το Employer Brand της εταιρείας στην οποία εργάζεστε.	0,819	0,000
Το employer brand της εταιρείας σας μεταδίδεται με σαφήνεια	Η εταιρεία σας, επενδύει σε πρωτοβουλίες για την	0,629	0,000

μέσα από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας.	ενίσχυση του Employer Brand της.		
Το employer brand της εταιρείας σας μεταδίδεται με σαφήνεια μέσα από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας.	Η εμπειρία του υποψηφίου εργαζόμενου κατά τη διαδικασία πρόσληψης είναι θετική και διακρίνεται από επαγγελματισμό και διαφάνεια.	0,625	0,000
Το employer brand της εταιρείας σας μεταδίδεται με σαφήνεια μέσα από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας.	Η εταιρεία σας, επικοινωνεί αποτελεσματικά την προσφερόμενη προστιθέμενη αξία στην αγορά εργασίας.	0,719	0,000
Το employer brand της εταιρείας σας μεταδίδεται με σαφήνεια μέσα από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας.	Οι προϊστάμενοι και το τμήμα HR συνεργάζονται αποτελεσματικά για την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων και υψηλής ποιότητας εργαζομένων.	0,616	0,000
Το employer brand της εταιρείας σας μεταδίδεται με σαφήνεια μέσα από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας.	Οι εργαζόμενοι της εταιρείας γνωρίζουν και κατανοούν το employer brand της.	0,554	0,000
Το employer brand της εταιρείας σας μεταδίδεται με σαφήνεια μέσα από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας.	Το τμήμα HR της εταιρείας σας, διαθέτει στρατηγικές και προγράμματα για την προώθηση της διατήρησης των εργαζομένων.	0,549	0,000
Το employer brand της εταιρείας σας μεταδίδεται με σαφήνεια μέσα από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας.	Η εταιρεία προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης στους εργαζόμενους.	0,596	0,000
Το employer brand της εταιρείας σας μεταδίδεται με σαφήνεια μέσα από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας.	Η εταιρεία, παρέχει υποστήριξη της ανάπτυξης και εξέλιξης των υπαλλήλων.	0,592	0,000
Το employer brand της εταιρείας σας μεταδίδεται με σαφήνεια μέσα από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας.	Η εταιρεία σας, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων.	0,538	0,000

Το employer brand της εταιρείας σας μεταδίδεται με σαφήνεια μέσα από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας.	Ο εργοδότης σας, λαμβάνει προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση της κόπωσης των εργαζομένων και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.	0,524	0,000
Το employer brand της εταιρείας σας μεταδίδεται με σαφήνεια μέσα από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας.	Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζόμενων.	0,662	0,000
Το employer brand της εταιρείας σας μεταδίδεται με σαφήνεια μέσα από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας.	Η εταιρεία σας, διεξάγει έρευνες για την αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων της.	0,583	0,000
Το employer brand της εταιρείας σας μεταδίδεται με σαφήνεια μέσα από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας.	Τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών χρησιμοποιούνται για την χάραξη και τροποποίηση της στρατηγικής προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων.	0,584	0,000

Πίνακας 45

Στην ομάδα του πίνακα 46 που ακολουθεί θα μελετήσουμε την θετική συσχέτιση μεταξύ της δήλωσης «αξιολογείται τακτικά η αποτελεσματικότητα των δράσεων σχετικά με το Employer Brand της εταιρείας στην οποία εργάζεστε» και των ακόλουθων δηλώσεων:

1. Η εταιρεία σας, επενδύει σε πρωτοβουλίες για την ενίσχυση του Employer Brand της.
2. Η εταιρεία σας, επικοινωνεί αποτελεσματικά την προσφερόμενη προστιθέμενη αξία στην αγορά εργασίας.
3. Το τμήμα HR της εταιρείας σας, διαθέτει στρατηγικές και προγράμματα για την προώθηση της διατήρησης των εργαζομένων.
4. Η εταιρεία, παρέχει υποστήριξη της ανάπτυξης και εξέλιξης των υπαλλήλων.
5. Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζόμενων.

6. Η εταιρείας σας, διεξάγει έρευνες για την αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων της.
7. Τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών χρησιμοποιούνται για την χάραξη και τροποποίηση της στρατηγικής προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων.

Αναφορικά με τον πρώτο συνδυασμό, παρατηρούμε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση γιατί όταν μια εταιρεία αξιολογεί την αποτελεσματικότητα των δράσεων της σχετικά με την ενίσχυση της επωνυμίας της στην αγορά εργασίας, σημαίνει ότι ενδιαφέρεται και επενδύει σε αυτό, άρα είναι πολύ πιθανό να εφαρμόζει συγκεκριμένη στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων (τρίτος και πέμπτος συσχετισμός). Μέρος της στρατηγικής μπορεί να είναι η ολοκληρωμένη υποστήριξη της εξέλιξης του προσωπικού (τέταρτος συσχετισμός), ενώ για την αξιολόγησή της δύναται να διεξάγει έρευνες ικανοποίησης ανάμεσα στα μέλη του υφιστάμενου προσωπικού και να χρησιμοποιεί τα αποτελέσματα για μελλοντικές τροποποιήσεις (έκτος και έβδομος συσχετισμός). Τέλος, όπως προκύπτει από τα ευρήματά μας, βασικό συστατικό της αποτελεσματικότητας είναι η σωστή επικοινωνιακή πολιτική, ώστε να μεταδίδεται η προσφερόμενη προστιθέμενη αξία (δεύτερος συσχετισμός).

Ερώτηση	Ερώτηση	Συντελεστής συσχέτισης Spearman's rho	p-value
Αξιολογείται τακτικά η αποτελεσματικότητα των δράσεων σχετικά με το Employer Brand της εταιρείας στην οποία εργάζεστε.	Η εταιρεία σας, επενδύει σε πρωτοβουλίες για την ενίσχυση του Employer Brand της.	0,698	0,000
Αξιολογείται τακτικά η αποτελεσματικότητα των δράσεων σχετικά με το Employer Brand της εταιρείας στην οποία εργάζεστε.	Η εταιρεία σας, επικοινωνεί αποτελεσματικά την προσφερόμενη προστιθέμενη αξία στην αγορά εργασίας.	0,65	0,000
Αξιολογείται τακτικά η αποτελεσματικότητα των δράσεων σχετικά με το Employer Brand της εταιρείας στην οποία εργάζεστε.	Οι προϊστάμενοι και το τμήμα HR συνεργάζονται αποτελεσματικά για την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων και υψηλής ποιότητας εργαζομένων.	0,583	0,000
Αξιολογείται τακτικά η αποτελεσματικότητα των δράσεων σχετικά με το	Το τμήμα HR της εταιρείας σας, διαθέτει στρατηγικές και	0,66	0,000

Employer Brand της εταιρείας στην οποία εργάζεστε.	προγράμματα για την προώθηση της διατήρησης των εργαζομένων.		
Αξιολογείται τακτικά η αποτελεσματικότητα των δράσεων σχετικά με το Employer Brand της εταιρείας στην οποία εργάζεστε.	Η εταιρεία, παρέχει υποστήριξη της ανάπτυξης και εξέλιξης των υπαλλήλων.	0,645	0,000
Αξιολογείται τακτικά η αποτελεσματικότητα των δράσεων σχετικά με το Employer Brand της εταιρείας στην οποία εργάζεστε.	Η εταιρεία σας, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων.	0,588	0,000
Αξιολογείται τακτικά η αποτελεσματικότητα των δράσεων σχετικά με το Employer Brand της εταιρείας στην οποία εργάζεστε.	Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζόμενων.	0,718	0,000
Αξιολογείται τακτικά η αποτελεσματικότητα των δράσεων σχετικά με το Employer Brand της εταιρείας στην οποία εργάζεστε.	Η εταιρεία σας, διεξάγει έρευνες για την αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων της.	0,735	0,000
Αξιολογείται τακτικά η αποτελεσματικότητα των δράσεων σχετικά με το Employer Brand της εταιρείας στην οποία εργάζεστε.	Τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών χρησιμοποιούνται για την χάραξη και τροποποίηση της στρατηγικής προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων.	0,746	0,000

Πίνακας 46

Στον πίνακα 47 παρατηρούμε την θετική συσχέτιση ανάμεσα στην δήλωση «η εταιρεία σας, επενδύει σε πρωτοβουλίες για την ενίσχυση του Employer Brand της» και τις δηλώσεις:

1. Η εμπειρία του υποψηφίου εργαζόμενου κατά τη διαδικασία πρόσληψης είναι θετική και διακρίνεται από επαγγελματισμό και διαφάνεια.
2. Η εταιρεία σας, επικοινωνεί αποτελεσματικά την προσφερόμενη προστιθέμενη αξία στην αγορά εργασίας.
3. Το τμήμα hr της εταιρείας σας, διαθέτει στρατηγικές και προγράμματα για την προώθηση της διατήρησης των εργαζομένων.

4. Η εταιρεία προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης στους εργαζόμενους.
5. Η εταιρεία, παρέχει υποστήριξη της ανάπτυξης και εξέλιξης των υπαλλήλων.
6. Η εταιρεία σας, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων.
7. Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων.
8. Η εταιρείας σας, διεξάγει έρευνες για την αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων της.

Από τους παραπάνω θετικούς συσχετισμούς συμπεραίνουμε πως όταν μια εταιρεία επενδύει στην ενίσχυση του employer brand της, τότε είναι εύλογο να λάβει μέτρα όπως η εξασφάλιση επαγγελματικής και διαφανούς διαδικασίας πρόσληψης νέου προσωπικού αλλά και η επαρκής επικοινωνία της προσφερόμενης προστιθέμενης αξίας στην αγορά εργασίας (πρώτος και δεύτερος συσχετισμός).

Ακόμα, όπως έχουμε δει και στην βιβλιογραφία μας, θα πρέπει να συμβάλει στην επαγγελματική και προσωπική εξέλιξη του προσωπικού της, να επιβραβεύει την συνεισφορά και τις επιδόσεις τους αλλά και να φροντίζει να λαμβάνει το σχετικό feedback σχετικά με την ικανοποίησή τους (τέταρτος, πέμπτος, έκτος και όγδοος συσχετισμός). Τέλος, παρατηρούμε ότι όταν μια εταιρεία φροντίζει για την ενίσχυση της επωνυμίας της ως εργοδότης κατά πάσα πιθανότητα έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση κατάλληλων εργαζομένων, στην οποία βασικό ρόλο παίζει η συνεργασία με τους επαγγελματίες του HR (τρίτος και έβδομος συσχετισμός).

Ερώτηση	Ερώτηση	Συντελεστής συσχέτισης Spearman's rho	p-value
Η εταιρεία σας, επενδύει σε πρωτοβουλίες για την ενίσχυση του Employer Brand της.	Η εμπειρία του υποψηφίου εργαζόμενου κατά τη διαδικασία πρόσληψης είναι θετική και διακρίνεται από επαγγελματισμό και διαφάνεια.	0,604	0,000

Η εταιρεία σας, επενδύει σε πρωτοβουλίες για την ενίσχυση του Employer Brand της.	Η εταιρεία σας, επικοινωνεί αποτελεσματικά την προσφερόμενη προστιθέμενη αξία στην αγορά εργασίας.	0,712	0,000
Η εταιρεία σας, επενδύει σε πρωτοβουλίες για την ενίσχυση του Employer Brand της.	Οι προϊστάμενοι και το τμήμα HR συνεργάζονται αποτελεσματικά για την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων και υψηλής ποιότητας εργαζομένων.	0,589	0,000
Η εταιρεία σας, επενδύει σε πρωτοβουλίες για την ενίσχυση του Employer Brand της.	Το τμήμα HR της εταιρείας σας, διαθέτει στρατηγικές και προγράμματα για την προώθηση της διατήρησης των εργαζομένων.	0,612	0,000
Η εταιρεία σας, επενδύει σε πρωτοβουλίες για την ενίσχυση του Employer Brand της.	Η εταιρεία προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης στους εργαζόμενους.	0,622	0,000
Η εταιρεία σας, επενδύει σε πρωτοβουλίες για την ενίσχυση του Employer Brand της.	Η εταιρεία, παρέχει υποστήριξη της ανάπτυξης και εξέλιξης των υπαλλήλων.	0,64	0,000
Η εταιρεία σας, επενδύει σε πρωτοβουλίες για την ενίσχυση του Employer Brand της.	Η εταιρεία σας, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων.	0,657	0,000
Η εταιρεία σας, επενδύει σε πρωτοβουλίες για την ενίσχυση του Employer Brand της.	Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων.	0,671	0,000
Η εταιρεία σας, επενδύει σε πρωτοβουλίες για την ενίσχυση του Employer Brand της.	Η εταιρείας σας, διεξάγει έρευνες για την αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων της.	0,616	0,000
Η εταιρεία σας, επενδύει σε πρωτοβουλίες για την ενίσχυση του Employer Brand της.	Τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών χρησιμοποιούνται για την χάραξη και τροποποίηση της στρατηγικής	0,533	0,000

	προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων.		
--	---	--	--

Πίνακας 47

Στην επόμενη ομάδα (πίνακας 48), μεγαλύτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει ο συσχετισμός των δηλώσεων «η εμπειρία του υποψηφίου εργαζόμενου κατά τη διαδικασία πρόσληψης είναι θετική και διακρίνεται από επαγγελματισμό και διαφάνεια» - «η εταιρεία σας, επικοινωνεί αποτελεσματικά την προσφερόμενη προστιθέμενη». Αυτό είναι εύλογο αν αναλογιστούμε ότι ένας τρόπος επικοινωνίας της προσφερόμενης προστιθέμενης αξίας είναι μέσω της διαδικασίας πρόσληψης. Όσο περισσότερο σαφής, διαφανής και επαγγελματική είναι η τελευταία τόσο περισσότερες πιθανότητες υπάρχουν ο υποψήφιος να αντιληφθεί με σωστά τα παρεχόμενα από τον εργοδότη δεδομένα.

Ερώτηση	Ερώτηση	Συντελεστής συσχέτισης Spearman's rho	p-value
Η εμπειρία του υποψηφίου εργαζόμενου κατά τη διαδικασία πρόσληψης είναι θετική και διακρίνεται από επαγγελματισμό και διαφάνεια.	Η εταιρεία σας, επικοινωνεί αποτελεσματικά την προσφερόμενη προστιθέμενη αξία στην αγορά εργασίας.	0,608	0,000
Η εμπειρία του υποψηφίου εργαζόμενου κατά τη διαδικασία πρόσληψης είναι θετική και διακρίνεται από επαγγελματισμό και διαφάνεια.	Οι προϊστάμενοι και το τμήμα HR συνεργάζονται αποτελεσματικά για την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων και υψηλής ποιότητας εργαζομένων.	0,529	0,000
Η εμπειρία του υποψηφίου εργαζόμενου κατά τη διαδικασία πρόσληψης είναι θετική και διακρίνεται από επαγγελματισμό και διαφάνεια.	Οι εργαζόμενοι της εταιρείας γνωρίζουν και κατανοούν το employer brand της.	0,538	0,000
Η εμπειρία του υποψηφίου εργαζόμενου κατά τη διαδικασία πρόσληψης είναι θετική και διακρίνεται από	Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των	0,576	0,000

επαγγελματισμό και διαφάνεια.	κατάλληλων εργαζόμενων.		
-------------------------------	-------------------------	--	--

Πίνακας 48

Στην ομάδα του πίνακα 49 θα μελετήσουμε τον θετικό συσχετισμό ανάμεσα στην δήλωση «η εταιρεία σας, επικοινωνεί αποτελεσματικά την προσφερόμενη προστιθέμενη αξία στην αγορά εργασίας» με τις δηλώσεις:

1. Οι προϊστάμενοι και το τμήμα HR συνεργάζονται αποτελεσματικά για την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων και υψηλής ποιότητας εργαζομένων.
2. Οι εργαζόμενοι της εταιρείας γνωρίζουν και κατανοούν το employer brand της.
3. Το τμήμα HR της εταιρείας σας, διαθέτει στρατηγικές και προγράμματα για την προώθηση της διατήρησης των εργαζομένων.
4. Η εταιρεία προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης στους εργαζόμενους.
5. Η εταιρεία, παρέχει υποστήριξη της ανάπτυξης και εξέλιξης των υπαλλήλων.
6. Η εταιρεία σας, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων.
7. Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων.
8. Η εταιρείας σας, διεξάγει έρευνες για την αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων της.
9. Τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών χρησιμοποιούνται για την χάραξη και τροποποίηση της στρατηγικής προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων.

Αναφορικά με τον πρώτο και τρίτο συσχετισμό παρατηρούμε ότι η αποτελεσματική επικοινωνία της προστιθέμενης αξίας μιας εταιρείας ως εργοδότη είναι αλληλένδετη με την αποτελεσματικότητα της συνεργασίας των ηγετικών στελεχών της με το τμήμα HR και αυτό συμβαίνει γιατί, όπως έχει ξαναγραφτεί, οι δεύτεροι έχουν την γνώση και την δεξιότητα διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Το ίδιο μοτίβο ακολουθεί και ο δεύτερος συσχετισμός, καθώς η σωστή κατανόηση του employer brand από το υφιστάμενο προσωπικό είναι προαπαιτούμενο στοιχείο μιας αποτελεσματικής επικοινωνιακής στρατηγικής. Δεν πρέπει να ξεχνάμε, ότι το προσωπικό ενός εργοδότη είναι η καλύτερη διαφήμισή ή δυσφήμισή του.

Σε συνέχεια των παραπάνω, θα προχωρήσουμε στους συσχετισμούς 7, 8 και 9, όπου ουσιαστικά παρατηρούμε ότι όταν ο εργοδότης ενδιαφέρεται για την εικόνα του στην αγορά εργασίας, τότε φροντίζει να είναι ικανοποιημένοι οι ήδη υπάρχοντες εργαζόμενοι για τους λόγους που μόλις αναφέρθηκαν. Οπότε, η κατάρτιση στρατηγικής για την προσέλκυση και διατήρηση προσωπικού θεωρείται δεδομένη. Ένας τρόπος για να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα της τελευταίας, είναι με έρευνες ικανοποίησης και αφοσίωσης του προσωπικού και η μελλοντική χρήση των αποτελεσμάτων τους για διορθωτικές κινήσεις στην στρατηγική προσέλκυσης και διατήρησης.

Οι τρεις εναπομείναντες συσχετισμοί (4, 5 και 6) αφορούν το περιεχόμενο της στρατηγικής προσέλκυσης και διατήρησης προσωπικού και αναφέρονται στην έμπρακτη ένδειξη ενδιαφέροντος και ευγνωμοσύνης του εργοδότη μέσα από την υποστήριξη της εξέλιξης και την επιβράβευση των επιδόσεων των εργαζόμενων.

Ερώτηση	Ερώτηση	Συντελεστής συσχέτισης Spearman's rho	p-value
Η εταιρεία σας, επικοινωνεί αποτελεσματικά την προσφερόμενη προστιθέμενη αξία στην αγορά εργασίας.	Οι προϊστάμενοι και το τμήμα HR συνεργάζονται αποτελεσματικά για την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων και υψηλής ποιότητας εργαζομένων.	0,708	0,000
Η εταιρεία σας, επικοινωνεί αποτελεσματικά την προσφερόμενη προστιθέμενη αξία στην αγορά εργασίας.	Οι εργαζόμενοι της εταιρείας γνωρίζουν και κατανοούν το employer brand της.	0,638	0,000
Η εταιρεία σας, επικοινωνεί αποτελεσματικά την προσφερόμενη προστιθέμενη αξία στην αγορά εργασίας.	Το τμήμα HR της εταιρείας σας, διαθέτει στρατηγικές και προγράμματα για την προώθηση της διατήρησης των εργαζομένων.	0,661	0,000
Η εταιρεία σας, επικοινωνεί αποτελεσματικά την προσφερόμενη προστιθέμενη αξία στην αγορά εργασίας.	Η εταιρεία προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης στους εργαζόμενους.	0,7	0,000

Η εταιρεία σας, επικοινωνεί αποτελεσματικά την προσφερόμενη προστιθέμενη αξία στην αγορά εργασίας.	Η εταιρεία, παρέχει υποστήριξη της ανάπτυξης και εξέλιξης των υπαλλήλων.	0,686	0,000
Η εταιρεία σας, επικοινωνεί αποτελεσματικά την προσφερόμενη προστιθέμενη αξία στην αγορά εργασίας.	Η εταιρεία σας, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων.	0,721	0,000
Η εταιρεία σας, επικοινωνεί αποτελεσματικά την προσφερόμενη προστιθέμενη αξία στην αγορά εργασίας.	Ο εργοδότης σας, λαμβάνει προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση της κόπωσης των εργαζομένων και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.	0,559	0,000
Η εταιρεία σας, επικοινωνεί αποτελεσματικά την προσφερόμενη προστιθέμενη αξία στην αγορά εργασίας.	Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων.	0,763	0,000
Η εταιρεία σας, επικοινωνεί αποτελεσματικά την προσφερόμενη προστιθέμενη αξία στην αγορά εργασίας.	Η εταιρεία σας, διεξάγει έρευνες για την αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων της.	0,597	0,000
Η εταιρεία σας, επικοινωνεί αποτελεσματικά την προσφερόμενη προστιθέμενη αξία στην αγορά εργασίας.	Τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών χρησιμοποιούνται για την χάραξη και τροποποίηση της στρατηγικής προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων.	0,641	0,000

Πίνακας 49

Στο πίνακα 50 παρουσιάζονται οι θετικοί συσχετισμοί της δήλωσης «οι προϊστάμενοι και το τμήμα HR συνεργάζονται αποτελεσματικά για την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων και υψηλής ποιότητας εργαζομένων» με τις εξής δηλώσεις:

1. Οι εργαζόμενοι της εταιρείας γνωρίζουν και κατανοούν το employer brand της.
2. Το τμήμα hr της εταιρείας σας, διαθέτει στρατηγικές και προγράμματα για την προώθηση της διατήρησης των εργαζομένων.

3. Η εταιρεία προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης στους εργαζόμενους.
4. Η εταιρεία, παρέχει υποστήριξη της ανάπτυξης και εξέλιξης των υπαλλήλων.
5. Η εταιρεία σας, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων.
6. Ο εργοδότης σας, λαμβάνει προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση της κόπωσης των εργαζομένων και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.
7. Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων.
8. Η εταιρεία σας, διεξάγει έρευνες για την αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων της.
9. Τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών χρησιμοποιούνται για την χάραξη και τροποποίηση της στρατηγικής προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων.

Ο πρώτος συσχετισμός αναφέρεται στο ότι όταν υπάρχει αποδοτική συνεργασία τμήματος HR και διοίκησης στην προσέλκυση των κατάλληλων εργαζομένων, τότε είναι πολύ πιθανό μέρος αυτής της συνεργασίας να αποτελεί η σαφής επικοινωνία του employer brand σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Ένα από αυτά είναι και οι υφιστάμενοι εργαζόμενοι. Ένα ακόμα ευεργετικό αποτέλεσμα που μπορεί προκύψει από μια παραγωγική συνεργασία των δύο μερών είναι η κατάρτιση αποτελεσματικών στρατηγικών και προγραμμάτων για την μείωση του ποσοστού αποχώρησης προσωπικού και την προσέλκυση ικανών στελεχών (δεύτερος και έβδομος συσχετισμός). Μέρος τους, όπως έχουμε δει και στην βιβλιογραφία, είναι η ύπαρξη ενός συστήματος ανταμοιβής επιδόσεων αλλά και πρόληψης της εξάντλησης σε συνδυασμό με την διατήρηση ισορροπίας με την προσωπική ζωή κάθε εργαζόμενου (πέμπτος και έκτος συσχετισμός).

Σε συνέχεια της προηγούμενης παραγράφου, θα αναφερθούμε στην παροχή υποστήριξης στην επαγγελματική και μη εξέλιξη του προσωπικού ως μέρος της στρατηγικής για την οποία έγινε λόγος (τρίτος και τέταρτος συσχετισμός). Βέβαια, προκειμένου η συνεργασία μεταξύ τμήματος HR και διοίκησης να αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα θα πρέπει με κάποιο τρόπο να μετριέται η αποδοτικότητα των διάφορων λαμβανόμενων μέτρων. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω ερευνών στο ίδιο το προσωπικό, τα αποτελέσματα των οποίων μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην χάραξη

της στρατηγικής προσέλκυσης και αφοσίωσης του προσωπικού (όγδοος και ένατος συσχετισμός).

Ερώτηση	Ερώτηση	Συντελεστής συσχέτισης Spearman's rho	p-value
Οι προϊστάμενοι και το τμήμα HR συνεργάζονται αποτελεσματικά για την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων και υψηλής ποιότητας εργαζομένων.	Οι εργαζόμενοι της εταιρείας γνωρίζουν και κατανοούν το employer brand της.	0,623	0,000
Οι προϊστάμενοι και το τμήμα HR συνεργάζονται αποτελεσματικά για την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων και υψηλής ποιότητας εργαζομένων.	Το τμήμα HR της εταιρείας σας, διαθέτει στρατηγικές και προγράμματα για την προώθηση της διατήρησης των εργαζομένων.	0,621	0,000
Οι προϊστάμενοι και το τμήμα HR συνεργάζονται αποτελεσματικά για την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων και υψηλής ποιότητας εργαζομένων.	Η εταιρεία προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης στους εργαζόμενους.	0,656	0,000
Οι προϊστάμενοι και το τμήμα HR συνεργάζονται αποτελεσματικά για την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων και υψηλής ποιότητας εργαζομένων.	Η εταιρεία, παρέχει υποστήριξη της ανάπτυξης και εξέλιξης των υπαλλήλων.	0,637	0,000
Οι προϊστάμενοι και το τμήμα HR συνεργάζονται αποτελεσματικά για την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων και υψηλής ποιότητας εργαζομένων.	Η εταιρεία σας, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων.	0,721	0,000
Οι προϊστάμενοι και το τμήμα HR συνεργάζονται αποτελεσματικά για την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων και υψηλής ποιότητας εργαζομένων.	Ο εργοδότης σας, λαμβάνει προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση της κόπωσης των εργαζομένων και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.	0,622	0,000
Οι προϊστάμενοι και το τμήμα HR συνεργάζονται αποτελεσματικά για την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων και	Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των	0,696	0,000

υψηλής ποιότητας εργαζομένων.	κατάλληλων εργαζομένων.		
Οι προϊστάμενοι και το τμήμα HR συνεργάζονται αποτελεσματικά για την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων και υψηλής ποιότητας εργαζομένων.	Η εταιρείας σας, διεξάγει έρευνες για την αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων της.	0,673	0,000
Οι προϊστάμενοι και το τμήμα HR συνεργάζονται αποτελεσματικά για την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων και υψηλής ποιότητας εργαζομένων.	Τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών χρησιμοποιούνται για την χάραξη και τροποποίηση της στρατηγικής προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων.	0,653	0,000

Πίνακας 50

Στον παρακάτω πίνακα (πίνακας 51), θα μιλήσουμε για τον θετικό συσχετισμό μεταξύ της δήλωσης «οι εργαζόμενοι της εταιρείας γνωρίζουν και κατανοούν το employer brand της» και των ακόλουθων δηλώσεων:

1. Η εταιρεία προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης στους εργαζόμενους.
2. Η εταιρεία, παρέχει υποστήριξη της ανάπτυξης και εξέλιξης των υπαλλήλων.
3. Η εταιρεία σας, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων.
4. Ο εργοδότης σας, λαμβάνει προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση της κόπωσης των εργαζομένων και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.
5. Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων.
6. Η εταιρείας σας, διεξάγει έρευνες για την αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων της.

Στο πρώτο ζευγάρι, ο θετικός συσχετισμός φαίνεται απόλυτα λογικός, καθώς η σαφής κατανόηση του employer brand από το προσωπικό προϋποθέτει κατ' αρχήν σωστή επικοινωνιακή πολιτική. Η σωστή επικοινωνία με την σειρά της προϋποθέτει κίνητρο, που στην περίπτωση του εργοδότη είναι διάδοση της φήμης του (επωνυμίας) με σκοπό να διατηρήσει το ήδη υπάρχον αλλά και να προσεγγίσει νέο προσωπικό. Το

επικοινωνιακό κομμάτι, κατά την θεωρία μας, αποτελεί μέρος μιας ευρύτερης στρατηγικής που μπορεί να ακολουθεί ο εργοδότης (πέμπτος συσχετισμός). Εξίσου κομβικό ρόλο σε αυτό παίζει τόσο η αναγνώριση και επιβράβευση των επιτευγμάτων του προσωπικού, η προαγωγή της πολύπλευρης εξέλιξής του και η πρόληψη της δημιουργίας στρεβλώσεων στον άξονα της ισορροπίας προσωπικής – επαγγελματικής ζωής (δεύτερος, τρίτος και τέταρτος συσχετισμός). Σαν επιστέγασμα όλων αυτών, προστίθεται το feedback που προσφέρουν οι διάφορες έρευνες μεταξύ του προσωπικού αναφορικά με την ικανοποίηση και αφοσίωσή του (έκτος συσχετισμός).

Ερώτηση	Ερώτηση	Συντελεστής συσχέτισης Spearman's rho	p-value
Οι εργαζόμενοι της εταιρείας γνωρίζουν και κατανοούν το employer brand της.	Το τμήμα HR της εταιρείας σας, διαθέτει στρατηγικές και προγράμματα για την προώθηση της διατήρησης των εργαζομένων.	0,539	0,000
Οι εργαζόμενοι της εταιρείας γνωρίζουν και κατανοούν το employer brand της.	Η εταιρεία προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης στους εργαζόμενους.	0,666	0,000
Οι εργαζόμενοι της εταιρείας γνωρίζουν και κατανοούν το employer brand της.	Η εταιρεία, παρέχει υποστήριξη της ανάπτυξης και εξέλιξης των υπαλλήλων.	0,611	0,000
Οι εργαζόμενοι της εταιρείας γνωρίζουν και κατανοούν το employer brand της.	Η εταιρεία σας, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων.	0,718	0,000
Οι εργαζόμενοι της εταιρείας γνωρίζουν και κατανοούν το employer brand της.	Ο εργοδότης σας, λαμβάνει προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση της κόπωσης των εργαζομένων και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.	0,675	0,000
Οι εργαζόμενοι της εταιρείας γνωρίζουν και κατανοούν το employer brand της.	Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων.	0,664	0,000
Οι εργαζόμενοι της εταιρείας γνωρίζουν	Η εταιρείας σας, διεξάγει έρευνες για την αφοσίωση	0,645	0,000

και κατανοούν το employer brand της.	και ικανοποίηση των εργαζομένων της.		
Οι εργαζόμενοι της εταιρείας γνωρίζουν και κατανοούν το employer brand της.	Τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών χρησιμοποιούνται για την χάραξη και τροποποίηση της στρατηγικής προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων.	0,599	0,000
Οι εργαζόμενοι της εταιρείας γνωρίζουν και κατανοούν το employer brand της.	Οι διαδικασίες διαχείρισης απόδοσης υποστηρίζουν αποτελεσματικά την ανάπτυξη των ταλέντων των εργαζομένων.	0,526	0,000

Πίνακας 51

Στον πίνακα 52 θα ασχοληθούμε με τον θετικό συσχετισμό μεταξύ της δήλωσης «το τμήμα HR της εταιρείας σας, διαθέτει στρατηγικές και προγράμματα για την προώθηση της διατήρησης των εργαζομένων» και των δηλώσεων:

1. Η εταιρεία προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης στους εργαζόμενους.
2. Η εταιρεία, παρέχει υποστήριξη της ανάπτυξης και εξέλιξης των υπαλλήλων.
3. Η εταιρεία σας, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων.
4. Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων.
5. Η εταιρείας σας, διεξάγει έρευνες για την αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων της.
6. Τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών χρησιμοποιούνται για την χάραξη και τροποποίηση της στρατηγικής προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων.

Οι παραπάνω θετικές συσχετίσεις είναι απολύτως λογικές και επιβεβαιώνονται και από την ίδια την βιβλιογραφία. Είναι λοιπόν πάρα πολύ πιθανό, όταν το τμήμα HR μιας εταιρείας διαθέτει οργανωμένη στρατηγική με σκοπό την διατήρηση των ικανών και χρήσιμων εργαζομένων, να ακολουθεί όλες ή κάποιες από τις μεθόδους και μέσα που περιγράφονται στις δηλώσεις 1,2,3,5,6. Αναφορικά με την πέμπτη δήλωση, ουσιαστικά πρόκειται για την εκμετάλλευση των εργαλείων που παρέχουν στον εργοδότη οι επαγγελματίες του τμήματος HR και είναι απόλυτα λογικό να συμβεί.

Ερώτηση	Ερώτηση	Συντελεστής συσχέτισης Spearman's rho	p-value
Το τμήμα HR της εταιρείας σας, διαθέτει στρατηγικές και προγράμματα για την προώθηση της διατήρησης των εργαζομένων.	Η εταιρεία προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης στους εργαζόμενους.	0,726	0,000
Το τμήμα HR της εταιρείας σας, διαθέτει στρατηγικές και προγράμματα για την προώθηση της διατήρησης των εργαζομένων.	Η εταιρεία, παρέχει υποστήριξη της ανάπτυξης και εξέλιξης των υπαλλήλων.	0,643	0,000
Το τμήμα HR της εταιρείας σας, διαθέτει στρατηγικές και προγράμματα για την προώθηση της διατήρησης των εργαζομένων.	Η εταιρεία σας, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων.	0,711	0,000
Το τμήμα HR της εταιρείας σας, διαθέτει στρατηγικές και προγράμματα για την προώθηση της διατήρησης των εργαζομένων.	Ο εργοδότης σας, λαμβάνει προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση της κόπωσης των εργαζομένων και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.	0,554	0,000
Το τμήμα HR της εταιρείας σας, διαθέτει στρατηγικές και προγράμματα για την προώθηση της διατήρησης των εργαζομένων.	Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων.	0,705	0,000
Το τμήμα HR της εταιρείας σας, διαθέτει στρατηγικές και προγράμματα για την προώθηση της διατήρησης των εργαζομένων.	Η εταιρεία σας, διεξάγει έρευνες για την αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων της.	0,711	0,000
Το τμήμα HR της εταιρείας σας, διαθέτει στρατηγικές και προγράμματα για την προώθηση της διατήρησης των εργαζομένων.	Τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών χρησιμοποιούνται για την χάραξη και τροποποίηση της στρατηγικής προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων.	0,648	0,000

Πίνακας 52

Στον επόμενο πίνακα (53), έχουμε τον συσχετισμό της δήλωσης «η εταιρεία προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης στους εργαζόμενους» με τις δηλώσεις:

1. Η εταιρεία, παρέχει υποστήριξη της ανάπτυξης και εξέλιξης των υπαλλήλων.
2. Η εταιρεία σας, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων.
3. Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων.
4. Η εταιρείας σας, διεξάγει έρευνες για την αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων της.
5. Τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών χρησιμοποιούνται για την χάραξη και τροποποίηση της στρατηγικής προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων.

Από τα παραπάνω, συμπεραίνουμε ότι όταν μια εταιρεία προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης και εξέλιξης στο προσωπικό, είναι πολύ πιθανό να προάγει την γενικότερη ευημερία του και όχι μόνο σε επαγγελματικούς τομείς (πρώτος συσχετισμός). Αυτό άλλωστε επιβεβαιώνεται από πάρα πολλές αναφορές στην διεθνή βιβλιογραφία, σύμφωνα με την οποία οι δηλώσεις 2,4 και 5 μπορούν να είναι κομμάτι της στρατηγικής προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων (τρίτος συσχετισμός). Επομένως η προσφορά ευκαιριών επαγγελματικής εξέλιξης μπορούν να αποτελούν μέρος μιας γενικότερης στρατηγικής που περιλαμβάνει τις 4 από τις 5 δηλώσεις.

Ερώτηση	Ερώτηση	Συντελεστής συσχέτισης Spearman's rho	p-value
Η εταιρεία προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης στους εργαζόμενους.	Η εταιρεία, παρέχει υποστήριξη της ανάπτυξης και εξέλιξης των υπαλλήλων.	0,654	0,000
Η εταιρεία προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης στους εργαζόμενους.	Η εταιρεία σας, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων.	0,783	0,000
Η εταιρεία προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης στους εργαζόμενους.	Ο εργοδότης σας, λαμβάνει προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση της κόπωσης των εργαζομένων και την	0,587	0,000

	ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.		
Η εταιρεία προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης στους εργαζόμενους.	Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζόμενων.	0,734	0,000
Η εταιρεία προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης στους εργαζόμενους.	Η εταιρείας σας, διεξάγει έρευνες για την αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων της.	0,689	0,000
Η εταιρεία προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης στους εργαζόμενους.	Τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών χρησιμοποιούνται για την χάραξη και τροποποίηση της στρατηγικής προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων.	0,624	0,000

Πίνακας 53

Στον πίνακα 54 βλέπουμε ότι όσοι ερωτηθέντες εργάζονται σε εταιρεία που παρέχει υποστήριξη της ανάπτυξης και εξέλιξης των υπαλλήλων, τότε υπάρχουν μεγάλες πιθανότητες η εταιρεία:

1. Να αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων.
2. Να λαμβάνει προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση της κόπωσης των εργαζομένων και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.
3. Να έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζόμενων.
4. Να διεξάγει έρευνες για την αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων της.
5. Τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών χρησιμοποιούνται για την χάραξη και τροποποίηση της στρατηγικής προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων.

Οι παραπάνω πιθανότητες είναι αυξημένες γιατί όταν ο εργοδότης υποστηρίζει την εξέλιξη του εργαζόμενου σημαίνει ότι επενδύει σε αυτόν και τον ενδιαφέρει η διαρκής του βελτίωση, η οποία θα αποφέρει πολλαπλά οφέλη στην επιχείρηση. Άρα δεν τον αντιμετωπίζει ευκαιριακά ως μια ακόμα αναλώσιμη μονάδα.

Φυσικό επακόλουθο αυτού είναι η ύπαρξη της σχετικής στρατηγικής προσέλκυσης και διατήρηση προσωπικού (πρόταση 3)), στο πλαίσιο της οποίας εντάσσονται οι ενέργειες των προτάσεων 1,2,4 και 5.

Ερώτηση	Ερώτηση	Συντελεστής συσχέτισης Spearman's rho	p-value
Η εταιρεία, παρέχει υποστήριξη της ανάπτυξης και εξέλιξης των υπαλλήλων.	Η εταιρεία σας, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων.	0,744	0,000
Η εταιρεία, παρέχει υποστήριξη της ανάπτυξης και εξέλιξης των υπαλλήλων.	Ο εργοδότης σας, λαμβάνει προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση της κόπωσης των εργαζομένων και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.	0,707	0,000
Η εταιρεία, παρέχει υποστήριξη της ανάπτυξης και εξέλιξης των υπαλλήλων.	Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων.	0,708	0,000
Η εταιρεία, παρέχει υποστήριξη της ανάπτυξης και εξέλιξης των υπαλλήλων.	Η εταιρεία σας, διεξάγει έρευνες για την αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων της.	0,625	0,000
Η εταιρεία, παρέχει υποστήριξη της ανάπτυξης και εξέλιξης των υπαλλήλων.	Τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών χρησιμοποιούνται για την χάραξη και τροποποίηση της στρατηγικής προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων.	0,721	0,000

Πίνακας 54

Στον πίνακα 55, παρατηρούμε ότι μια εταιρεία που αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων:

1. Λαμβάνει προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση της κόπωσης των εργαζομένων και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

2. Έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζόμενων.
3. Διεξάγει έρευνες για την αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων της.
4. Τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών χρησιμοποιούνται για την χάραξη και τροποποίηση της στρατηγικής προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων.

Παρομοίως με την προηγούμενη ομάδα συσχετισμών, η παρούσα ομάδα αναφέρεται στο γεγονός ότι όταν ο εργοδότης επιβραβεύει το προσωπικό του, αποδεικνύει έμπρακτα της ευγνωμοσύνη του και φροντίδα απέναντί του. αυτό σημαίνει ότι ενδιαφέρεται για την ευημερία του, οπότε δεν είναι διόλου απίθανο τόσο αυτό το μέτρο όσο και όσα αναφέρονται στις προτάσεις 1,3 και 4 να είναι μέρος μιας ευρύτερης στρατηγικής όπως αυτή που περιγράφεται στην δεύτερη πρόταση.

Ερώτηση	Ερώτηση	Συντελεστής συσχέτισης Spearman's rho	p-value
Η εταιρεία σας, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων.	Ο εργοδότης σας, λαμβάνει προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση της κόπωσης των εργαζομένων και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.	0,697	0,000
Η εταιρεία σας, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων.	Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζόμενων.	0,746	0,000
Η εταιρεία σας, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων.	Η εταιρείας σας, διεξάγει έρευνες για την αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων της.	0,709	0,000
Η εταιρεία σας, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων.	Τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών χρησιμοποιούνται για την χάραξη και τροποποίηση της στρατηγικής προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων.	0,669	0,000

Η εταιρεία σας, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων.	Οι διαδικασίες διαχείρισης απόδοσης υποστηρίζουν αποτελεσματικά την ανάπτυξη των ταλέντων των εργαζομένων.	0,523	0,000
--	--	-------	-------

Πίνακας 55

Στην παρακάτω ομάδα (πίνακας 56) προβάλλεται η θετική συσχέτιση της δέσμης μέτρων για την πρόληψη της υπερκόπωσης και την υποστήριξη της ισορροπίας εργασίας – προσωπικού χρόνου με την εφαρμογή μιας ευρύτερης στρατηγικής προσέλευσης και διατήρησης εργαζομένων, μέρος της οποίας μπορεί να είναι και αυτά. Τέλος, παρατηρείται θετική συσχέτιση των ως άνω μέτρων με την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εφαρμογής της ευρύτερης στρατηγικής που προαναφέρθηκε και στην χρήση του feedback για πιθανές τροποποιήσεις.

Ερώτηση	Ερώτηση	Συντελεστής συσχέτισης Spearman's rho	p-value
Ο εργοδότης σας, λαμβάνει προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση της κόπωσης των εργαζομένων και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.	Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων.	0,647	0,000
Ο εργοδότης σας, λαμβάνει προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση της κόπωσης των εργαζομένων και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.	Η εταιρείας σας, διεξάγει έρευνες για την αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων της.	0,585	0,000
Ο εργοδότης σας, λαμβάνει προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση της κόπωσης των εργαζομένων και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.	Τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών χρησιμοποιούνται για την χάραξη και τροποποίηση της στρατηγικής προσέλευσης και διατήρησης εργαζομένων.	0,648	0,000

Πίνακας 56

Από τον πίνακα 57 εξάγεται το εύλογο συμπέρασμα ότι όταν μια εταιρεία διαθέτει οργανωμένη στρατηγικής προσέλευσης και διατήρησης προσωπικού, τότε είναι πολύ πιθανό να διεξάγει έρευνες αναφορικά με την ικανοποίηση των εργαζόμενων, χρησιμοποιώντας τα αποτελέσματα για μελλοντικές μεταρρυθμιστικές παρεμβάσεις.

Ερώτηση	Ερώτηση	Συντελεστής συσχέτισης Spearman's rho	p-value
Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζόμενων.	Η εταιρείας σας, διεξάγει έρευνες για την αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων της.	0,746	0,000
Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζόμενων.	Τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών χρησιμοποιούνται για την χάραξη και τροποποίηση της στρατηγικής προσέλευσης και διατήρησης εργαζομένων.	0,792	0,000

Πίνακας 57

Στον τελευταίο πίνακα, υπάρχει υψηλός βαθμός γραμμικής συσχέτισης ανάμεσα στις δύο δηλώσεις καθώς δεν συντρέχει λόγος για μια εταιρεία να διεξάγει έρευνες ικανοποίησης του προσωπικού της αν δεν έχει σκοπό να αξιοποιήσει τα αποτελέσματά τους.

Ερώτηση	Ερώτηση	Συντελεστής συσχέτισης Spearman's rho	p-value
Η εταιρείας σας, διεξάγει έρευνες για την αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων της.	Τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών χρησιμοποιούνται για την χάραξη και τροποποίηση της στρατηγικής προσέλευσης και διατήρησης εργαζομένων.	0,842**	0,000

Πίνακας 58

Συμπεράσματα

Κλείνοντας την παρούσα εργασία θα περάσουμε στην σύντομη συγκεντρωτική αναφορά των συμπερασμάτων στα οποία έχουμε καταλήξει ύστερα από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της πρωτογενούς μας έρευνας.

Αναφορικά με τους εργαζόμενους με σχέση εξαρτημένης εργασίας και τους άνεργους με εργασιακή εμπειρία, τα συμπεράσματα που εξάγονται συνοψίζονται στα κάτωθι σημεία:

1. Οι διαρκείς ανακατατάξεις στην σύγχρονη αγορά εργασίας έχουν ωθήσει κυρίως τους νεότερους σε ηλικία εργαζόμενους να δίνουν μεγάλη έμφαση στην ισορροπία προσωπικής – επαγγελματικής ζωής.
2. Οι εργαζόμενοι που εργάζονται για διάστημα άνω των 6 ετών αισθάνονται λιγότερο ικανοποιημένοι από όσους εργάζονται για μικρότερο χρονικό διάστημα. Αυτό είναι ενδεικτικό της φθοράς που προκαλεί ο χρόνος σε μια εργασιακή σχέση όταν δεν προσφέρονται τα κατάλληλα κίνητρα ώστε να είναι ικανοποιημένες και οι δυο πλευρές (εργοδότες και εργαζόμενοι).
3. Όσοι εργάζονται πάνω από 4 χρόνια στον ίδιο εργοδότη θεωρούν την αφοσίωση του προσωπικού πρωταρχικής σημασίας παράγοντα για την συνολική ευημερία της εταιρείας. Αυτό είναι λογικό καθώς τα βιώματα που αποκτά κάποιος κατά την συλλογή εργασιακής εμπειρίας τον ωθούν στο να εξετάζει περισσότερο σε βάθος ορισμένα ζητήματα.
4. Οι εργαζόμενοι επιχειρήσεων με περισσότερους από 101 εργαζόμενους αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένοι ως προς τις παρεχόμενες δυνατότητες εξέλιξης και κατάρτισης σε σχέση με όσους εργάζονται σε μικρότερες επιχειρήσεις.
5. Η αφοσίωση των εργαζόμενων είναι άμεσα συνυφασμένη με την εκτίμηση που αισθάνονται ότι λαμβάνουν από τον εργοδότη τους. Εκτός από την οποιαδήποτε ανταμοιβή, σημαντικό ρόλο παίζει ο εργοδότης να λαμβάνει υπόψιν για την λήψη αποφάσεων αναφορικά με την λειτουργία της εταιρείας, την γνώμη του προσωπικού του.
6. Μια σωστά δομημένη στρατηγική employer branding μπορεί να βελτιώσει την αφοσίωση των εργαζόμενων και ακολούθως την παραγωγικότητα της επιχείρησης.

Αναφορικά με τους εργαζόμενους με σχέση εξαρτημένης εργασίας και τους άνεργους με εργασιακή εμπειρία και εξειδίκευση στην διαχείριση ανθρωπίνων πόρων έχουμε καταλήξει στα κάτωθι συμπεράσματα:

1. Οι νεότεροι ηλικιακά εργαζόμενοι (21-31) αξιολόγησαν με μικρότερη βαθμολογία το employer brand του εργοδότη τους, κάτι που απορρέει από το χάσμα γενεών και τις εντελώς διαφορετικές προσδοκίες και απαιτήσεις των νέων εργαζόμενων.
2. Το διάστημα εργασίας στον κλάδο του HR δεν επηρέασε τις απαντήσεις των ερωτηθέντων.
3. Απαραίτητα συστατικά ενός επιτυχημένου employer brand θεωρούνται:
 - Ο υψηλός βαθμός διατήρησης προσωπικού που απορρέει από την εφαρμογή μιας οργανωμένης στρατηγικής προσέλκυσης και διατήρησης των κατάλληλων εργαζόμενων. Δεδομένου αυτού, συμπεραίνουμε ότι η στρατηγική μείωσης του ποσοστού αλλαγής εργατικού δυναμικού είναι αλληλένδετη με το employer brand.
 - Η υποστήριξη της επαγγελματικής εξέλιξης και η επιβράβευση της απόδοσης των εργαζόμενων.
 - Η λήψη μέτρων για την προστασία του εργατικού δυναμικού από την εξάντληση και την εξασφάλιση ισορροπίας ανάμεσα σε προσωπική και επαγγελματική ζωή.
 - Η κοινοποίηση του employer brand και της προστιθέμενης από αυτό αξίας τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης με την χρήση των κατάλληλων κατά περίπτωση επικοινωνιακών εργαλείων. Εδώ πρέπει να τονιστεί η ιδιαίτερη σημασία που έχει η εμπέδωση του employer brand από το υπάρχον προσωπικό, καθώς οι υπάλληλοι ενός εργοδότη είναι η καλύτερη διαφήμισή του.
 - Αρμονική και παραγωγική συνεργασία της διοίκησης με το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.
4. Οι άνεργοι αξιολόγησαν χαμηλά τους πρώην εργοδότες τους σε θέματα που άπτονται της στρατηγικής employer branding, όπως:
 - Το εργασιακό περιβάλλον, η εφαρμογή στρατηγικών μείωσης του ποσοστού αλλαγής προσωπικού, το ποσοστό διατήρησης εργαζόμενων, η αναγνώριση και υποστήριξη των επαγγελματιών του HR αλλά και του προσωπικού εν γένει.

- Ο τρόπος μετάδοσης του employer brand και της προστιθέμενης από αυτό αξίας, η επένδυση του εργοδότη σε πρωτοβουλίες ενίσχυσης του και η συνολική εμπειρία του υποψήφιου εργαζόμενου κατά την διαδικασία πρόσληψης.
- Η συνεργασία μεταξύ διοίκησης και τμήματος HR, η παροχή υποστήριξης ως προς την εξέλιξη του προσωπικού αλλά και την αναγνώριση των επιτευγμάτων του, η λήψη προληπτικών μέτρων για την αποφυγή της υπερκόπωσης και την προστασία της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Όλα τα παραπάνω σημεία παρουσιάζουν λογική αλληλουχία καθώς αν οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι ήταν ευχαριστημένοι ως προς του προαναφερθέντες τομείς, θα είχαν παραμείνει αφοσιωμένοι στον εργοδότη τους και δεν θα είχαν διακόψει την μεταξύ τους συνεργασία. Μάλιστα η κακή αξιολόγηση είναι δείγμα ενός εργοδότη που αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους ως αναλώσιμο προϊόν και αδιαφορεί για τα οφέλη μιας μακροχρόνιας συνεργασίας.

5. Η μείωση του βαθμού αλλαγής προσωπικού αλλά και η διαμόρφωση του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος που θα προσελκύσει αλλά και θα διατηρήσει την αφοσίωση του κατάλληλου εργατικού δυναμικού, απαιτεί την συμμετοχή των επαγγελματιών του HR. Οι τελευταίοι με τις γνώσεις και την εμπειρία τους θα παρέχουν σαφείς κατευθυντήριες γραμμές για την διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής.
6. Σημαντική συμβολή στην διαμόρφωση της στρατηγικής του employer branding μπορούν να έχουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, μέσα από το feedback που παρέχουν στην διοίκηση αναφορικά με τις ενέργειές της. Η συλλογή των απόψεων του προσωπικού μπορεί να γίνει μέσω διεξαγωγής έρευνας ικανοποίησης από την διοίκηση.
7. Η ποιότητα του εργατικού δυναμικού είναι αλληλένδετη με το employer brand .
8. Η ικανοποίηση των επαγγελματικών προσδοκιών του εργαζόμενου είναι άρρηκτά συνδεδεμένη με την παραγωγικότητά του.
9. Η σωστή κοινοποίηση της προστιθέμενης αξίας που δίνει η εργασία στην εκάστοτε επιχείρηση αποτελεί θεμέλιο λίθο της στρατηγικής προσέλκυσης και διατήρησης εργαζόμενων.
10. Η πρώτη εντύπωση που σχηματίζει ο υποψήφιος εργαζόμενος για μια επιχείρηση μέσα από την διαδικασία πρόσληψης, παίζει σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση θετικής ή αρνητικής άποψης για τον εκάστοτε εργοδότη.

Βιβλιογραφία

Ελληνική βιβλιογραφία

Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων. (2001). «Πράσινο Βιβλίο. Προώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την εταιρική κοινωνική ευθύνη». Διαθέσιμο στο: [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_el.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_el.pdf).

Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2011). «Ανακοίνωση της Επιτροπής στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, το Συμβούλιο, την Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και την Επιτροπή των Περιφερειών: Μια ανανεωμένη στρατηγική ΕΕ 2011-14 για την εταιρική κοινωνική ευθύνη». Διαθέσιμο στο: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX:52011DC0681>.

Ζωγράφου Ι. (2017). «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και η εφαρμογή της από την Interamerican. Μεταπτυχιακή εργασία». Σχολή Οικονομικών, Επιχειρηματικών και Διεθνών Σπουδών. Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Τραμπάκουλου Ευ. (2022). «Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως εργαλείο στρατηγικής. Μεταπτυχιακή εργασία». Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών (Δ.Π.Μ.Σ.) στη Διοίκηση Επιχειρήσεων: MBA - Master in Business Administration. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Αγγλική βιβλιογραφία

Aaker D. A. (1991). “Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name”. New York: Free Press.

Adams B., Marshall Ch. (2020). “Give & Get Employer Branding: Repel the Many and Compel the Few with Impact, Purpose and Belonging”. Houndstooth Press. Texas.

Adams J. S. (1963). “Toward an understanding of inequity”. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67:422–436.

Adams J. S. (1965). “Inequity in social exchange”. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental psychology* vol. 2. New York: Academic press, 267–299.

Albinger H. S. & Freeman, S. J. (1996). “Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations”. *Journal of Business Ethics*, 28(3):243–253.

Allen D. G., Shore L. M. & Griffeth R. W. (2003). “The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process”. *Journal of Management*, 29(1):99–118.

Allen D., Bryant Ph., Vardaman J. (2010) “Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence Based Strategies”. *Academy of Management Perspectives*, 24(2):48-64. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48>.

Allen T., Golden T., Shockley K. (2015). “How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings”. *Psychological Science in the Public Interest*. 16: 40-68. Διαθέσιμο στο: <http://dx.doi.org/10.1177/1529100615593273> .

Alsop R. (2008). “The trophy kids grow up: How the millennial generation is shaking up the workplace”. Jossey-Bass. New Jersey.

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

Backhaus K. & Tikoo S. (2004). “Conceptualizing and researching employer branding”. *Career Development International*, 9(5):501–517.

Bannister, B. D., Balkin, D. B. (1990). “Performance evaluation and compensation feedback messages: An integrated model”. *Journal of Occupational Psychology*, 63(2): 97–111. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00513.x> .

Barney J. A. & Hansen M. H. (1994). “Trustworthiness as a source of competitive advantage”. *Academy of Management Journal*, 39:1538–1567.

Bharadwaj S., Khan N.A. & Yameen M. (2021). “Unbundling employer branding, job satisfaction, organizational identification and employee retention: A sequential mediation analysis”. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(3):309-334.

Bird J. (2006). “Work-Life Balance: Doing It Right and Avoiding the Pitfalls,” *Employment Relations Today* 33 (3). Διαθέσιμο στο: <http://www.worklifebalance.com/assets/pdfs/article3.pdf> .

Biswas M.K., Suar D. (2016). “Antecedents and Consequences of Employer Branding”. *J Bus Ethics*, 136:57–72.

Borowiec A. A., Drygas, W. (2023). “Work-Life Balance and Mental and Physical Health among Warsaw Specialists, Managers and Entrepreneurs”. *International journal of environmental research and public health*, 20(1): 492. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.3390/ijerph20010492> .

Boushey H., Glynn S.J. (2012). “There Are Significant Business Costs to Replacing Employees”. Center for American Progress. Διαθέσιμο στο: <https://www.americanprogress.org/article/there-are-significant-business-costs-to-replacing-employees/> .

Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2005). “Applied psychology in human resource management (6th ed.)”. Pearson. London.

Chabbra N.L., Mishra A. (2008). “Talent Management and employer branding: Retention battle strategies”. *ICFAI Journal Of Management Research*, 7(11):50-61.

Chamberlain A., Zhao D. (2019). “The Key to Happy Customers? Happy Employees”. *Harvard Business Review*. Διαθέσιμο στο: <https://hbr.org/2019/08/the-key-to-happy-customers-happy-employees> .

Chambers E.G., Foulon M., Handfield-Jones H., Hankin S., Michaels E. (1998). “The War for Talent”. *The McKinsey Quarterly*.3: 44-57. Διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent .

- CIPD. (2010). “Sustainable organisational performance: What really makes the difference?”. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- CIPD. (2011). “Employer branding and organizational effectiveness”. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Columbus L. (2020). “The Most Innovative Companies Of 2020 According To BCG”. Forbes. Διαθέσιμο στο: <https://www.forbes.com/sites/louiscolumbus/2020/06/28/the-most-innovative-companies-of-2020-according-to-bcg/?sh=5f6a35ec2af3> .
- Connell J., Ferres N. & Travaglione A. (2003). “Trust in the workplace: The importance of interpersonal and organizational support”. *Journal of Management Research*, 3:113–118.
- Cox, T. (1994). “Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice”. Berrett-Koehler. San Francisco.
- Cropanzano R. & Mitchell M.S. (2005). “Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review”. *Journal of Management*, 31(6):874–900.
- Csr Hellas (2023). Διαθέσιμο στο: <https://csrhellas.org/ti-ine-eki/#1585323190241-d07fdb83-573e>
- Das B.L. & Baruah M. (2013). “Employee retention: A review of literature”. *IOSR Journal of Business and Management*, 14:8–16.
- Davies G. & Chun R. (2010). “The leader’s role in managing reputation. In *Reputational capital: Building and maintaining trust in the 21st century*”. Springer. Berlin.
- Dell D., Ainspan N., Bodenberg T., Troy K., Hickey J. (2001). “Engaging employees through your brand” (Research Report 1288-01-RR). New York: The Conference Board.
- Deloitte. (2017). “The 2017 Deloitte Millennial Survey”. Deloitte Development LLC. Διαθέσιμο στο: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-deloitte-millennial-survey-2017-executive-summary.pdf> .
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2005). “Spillover and crossover of exhaustion and life satisfaction among dual-earner parents”. *Journal of Vocational Behavior*, 67: 266–289. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.07.001> .
- Drygas W., Wojtyniak B. (2017). “Sytuacja zdrowotna ludności Polski na tle innych krajów [Health Status of Polish Population Comparing to Other Countries] In: Drygas W., Słowska Z. (eds). *Jak Poprawić stan Zdrowia I Wpływać na Redukowanie Nierówności Społecznych w Zdrowiu w Społecznościach Lokalnych [How to Improve Health State and Have an Impact on the Reduction of Social Inequalities in Health in Local Communities]* Narodowy Instytut Zdrowia Publicznego Państwowy Zakład Higieny; Warsaw. 13–28.
- Edmondson A. (2018). “The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth”. Wiley. New Jersey.
- Edwards M. R. (2010). “An integrative review of employer branding and EB theory”. *Personnel Review*, 39(1):5–23.
- Edwin A. L., Gary P. L., (2004). “What Should we do About Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century”. *AMR*, 29:388–403. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.5465/amr.2004.13670974> .

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

Ellis J. (2020a). "Talent Chooses You. Hire Better With Employer Branding". *Employer Brand Labs*. Chicago.

Ellis J. (2020b). "The Employer Brand Handbook: Volume 1: The Real World Guide to Working With Recruiters". Chicago.

Ensslin L., Carneiro Mussi, C., Rolim Ensslin, S., Dutra, A., Pereira Bez Fontana, L. (2020), "Organizational knowledge retention management using a constructivist multi-criteria model", *Journal of Knowledge Management*, 24 (5): 985-1004. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2019-0689> .

Ernst & Young. (2000). "Parents at work". Home Office. London.

Foster C., Punjaisri K., Cheng R. (2010). "Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding". *Journal of Product & Brand Management*, 19(6):401–409.

Fredrickson B. L. (2000). "Cultivating positive emotions to optimize health and well-being". *Prevention & Treatment*, 3. Διαθέσιμο στο: <http://journals.apa.org/prevention>

Fredrickson B. L. (2001). "The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions". *American Psychologist*, 56: 218–226. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1037//0003-066x.56.3.218> .

Frone M. R., Russell M., Cooper M. L. (1992). "Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface". *Journal of Applied Psychology*, 77(1): 65–78. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.1.65> .

Frone M. R., Russell M., Cooper M. L. (1992). "Antecedents and outcomes of work family conflict: Testing a model of the work-family interface". *Journal of Applied Psychology*, 77: 65–78. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.1.65> .

Gajendran R. S., Harrison D. A. (2007). "The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences". *Journal of Applied Psychology*, 92(6): 1524–1541. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524> .

Galinsky E., Sakai K., Wigton T. (2011). "Workplace Flexibility: From Research to Action". *The Future of Children*, 21(2): 141-161. Διαθέσιμο: <https://doi.org/10.1353/foc.2011.0019>.

Gallup (2022). "Gallup's Perspective on Building a High-Development Culture Through Your Employee Engagement Strategy". Διαθέσιμο στο: <https://www.gallup.com/workplace/355082/employee-engagement-strategy-paper.aspx> .

Gartner. (2021). "CHRO Guide: Reinvent Your EVP for a Postpandemic Workforce". Διαθέσιμο στο: <https://emtemp.gcom.cloud/ngw/globalassets/en/human-resources/documents/trends/reinvent-your-evp-for-a-postpandemic-workforce.pdf> .

Glassdoor (2017). "A Guide for Resourceful Recruiters. The Benefits Employees Want Most". Διαθέσιμο στο: <https://www.glassdoor.com/employers/resources/benefits-employees-want-most/> .

Geeta R., Shivani A., Ravindra Sh. (2021). "Employer Branding for Competitive Advantage: Models and Implementation Strategies". CRC Press. Florida.

Greenhaus J. H., Beutell N. J. (1985). "Sources of Conflict between Work and Family Roles". *The Academy of Management Review*, 10(1): 76–88. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.2307/258214>

Greenhaus, J.H., Collins, K.M., Shaw J.D. (2003). "The relation between work–family balance and quality of life". *Journal of Vocational Behavior*, 63(3): 510–531. Διαθέσιμο στο: [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8) .

Grzywacz J. G., Marks N. F. (2000). "Reconceptualizing the work–family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family". *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1): 111–126. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1002/job.569> .

Hadi N.U. & Ahmed S. (2018). "Role of employer branding dimensions on employee retention: Evidence from educational sector". *Administrative Sciences*, 8(3):44.

Hagel J. (2012). "Talent development: A key to attracting and retaining highly skilled people in your industry". Deloitte Insights. Διαθέσιμο στο: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/talent-development-a-key-to-attracting-and-retaining-highly-skilled-people-in-your-industry.html> .

Harter J. (2023). "Is Quiet Quitting Real?". Gallup. Διαθέσιμο στο: <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx> .

Harter J., Schmidt F., Agrawal S., Blue A., Plowman St., Josh P., Asplund J. (2020). "The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes, 2020 Q12® Meta-Analysis: 10th Edition". Gallup. Διαθέσιμο στο: <https://www.gallup.com/workplace/321725/gallup-q12-meta-analysis-report.aspx> .

Heilmann P., Saarenketo S. & Liikkanen K. (2013). "Employer branding in power industry". *International Journal of Energy Sector Management*, 7(2):283-302.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1993). "The motivation to work". NJ: Homans G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York, NY: Harcourt, Brace & World.

Huselid M. (1995). "The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance". *Academy of Management Journal*, 38(3): 635 – 872.

Jawaid Islam Ch., Tasleem M., Akbar S., Iqbal R. (2015). "The impact of employee satisfaction and service quality on perceived firm's performance in high contact service industry of Pakistan". 2015 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management (IEOM), 1-8. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1109/IEOM.2015.7093830> .

Jay S. (2022). “How to Build a Successful Employer Branding Strategy for Your Organization”. Academy to Innovate HR. Διαθέσιμο στο: <https://www.aihr.com/blog/employer-branding-strategy/#What> .

Keller S. (2017). “Attracting and retaining the right talent”. McKinsey & Company. Διαθέσιμο στο: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/attracting-and-retaining-the-right-talent#/> .

Keswin E. (2022). “3 Ways to Boost Retention Through Professional Development”. Harvard Business Review. Διαθέσιμο στο: <https://hbr.org/2022/04/3-ways-to-boost-retention-through-professional-development> .

Konopaske R. & Werner S. (2002). “Equity in non-North American contexts: Adapting equity theory to the new global business environment”. Human Resource Management Review, 12(3):405–418.

Kossek, E., Baltes B., Matthews R. (2011). “How Work–Family Research Can Finally Have an Impact in Organizations”. Industrial and Organizational Psychology, 4(3): 352-369. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1111%2Fj.1754-9434.2011.01353.x> .

Kotler P., Keller K.L. (2009). “Marketing Management”, 13th ed. Harlow: Pearson Prentice Hall. Transaction Publishers. New Jersey.

LinkedIn. (2021). “Global Talent Trends 2021”. Διαθέσιμο στο: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/global-talent-trends#employee-values> .

Mann A, Harter J. (2016). “The Worldwide Employee Engagement Crisis”. Gallup. Διαθέσιμο στο: <http://www.gallup.com/businessjournal/188033/worldwide-employee-engagement-crisis.aspx> .

Marin L. & Ruiz S. (2007). “I need you too! Corporate identity attractiveness for consumers and the role of social responsibility”. Journal of Business Ethics, 71:245–260.

Martin G., Gollan P. & J., Grigg K. (2011). “Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations, and wicked problems in SHRM”. The International Journal of Human Resource Management, 22:17, 3618-3637.

Maslow, A. H. (1999). “Towards a psychology of being”. John Wiley and Sons. New York.

McGregor, D., (2006). “The Human Side of Enterprise”. McGraw-Hill. New York.

Meister, J. C., Willyerd K. (2010). “Mentoring millennials”. Harvard Business Review, 88(5): 68-72. Διαθέσιμο στο: <https://hbr.org/2010/05/mentoring-millennials> .

Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2002). “Compensation”. McGraw-Hill Irwin. New York.

Minchington B. (2022). “The Business of Employer Branding”. Employer Brand International. Geneva.

Mngomezulu N., Challenor M., Munapo E., Mashau P., Chikandiwa Ch. (2015). “The impact of recognition on retention of good talent in the workforce”. Journal of Governance and Regulation, 4(4-3): 372-379. Διαθέσιμο στο: https://doi.org/10.22495/jgr_v4_i4_c3_p2 .

Moir L. (2001). “What do you mean by corporate social responsibility?”. Corporate Governance, 1(2):16–22.

Mosley, R. (2007). "Customer experience, organizational culture and the employer brand". *Journal of Brand Management*, 15:123–134.

Mousios I. (2020). "Employer Branding as a competitive advantage in attracting, recruiting, and retaining high quality employees". School of Economics, Business Administration & Legal Studies. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11544/29789> .

Nagpal, A. D., & Nagpal, G. (2019). "Influence of Employee value Proposition on Employer Brand". *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(12): 673-676. <https://doi.org/10.35940/ijitee.L1163.10812S19> .

Netemeyer R. G., Boles J. S., McMurrian R. (1996). "Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales". *Journal of Applied Psychology*, 81(4): 400–410. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.400> .

Nijp H. H., Beckers D. G., Geurts S. A., Tucker P., Kompier, M. A. (2012). "Systematic review on the association between employee worktime control and work-non-work balance, health and well-being, and job-related outcomes". *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 38(4): 299–313. Διαθέσιμο στο: <http://www.jstor.org/stable/41508897> .

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2019). "Human resource management: Gaining a competitive advantage". McGraw-Hill Education. New York.

O’Leary, A. (1990). "Stress, emotion, and human immune functioning". *Psychological Bulletin*, 108: 363–382. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.3.363>

O’Neill S., Larson S., Hewitt A., Sauer J. (2001). "RJP overview". University of Minnesota, Institute on Community Integration. Διαθέσιμο στο: <http://rtc.umn.edu/docs/rjp.pdf> .

Pimentel D., Almeida P., Marques-Quinteiro P. & Sousa M. (2021). "Employer branding and psychological contract in family and non-family firms". *Management Research*, 19(3/4):213-230.

Rantanen J., Kinnunen U., Mauno S., Tillemann K. (2011). "Introducing Theoretical Approaches to Work-Life Balance and Testing a New Typology Among Professionals". Kaiser, S., Ringlsetter, M., Eikhof, D., Pina e Cunha, M. (επιμ.) "Creating Balance?". Springer. Germany. Διαθέσιμο στο: https://doi.org/10.1007/978-3-642-16199-5_2

Rose K. (2006). "Work-life Effectiveness: Bottom-line Strategies for Today’s Workplace". World at Work Press. Arizona.

Rotondo D. M., Carlson D. S., Kincaid J. F. (2003). "Coping with multiple dimensions of work-family conflict". *Personnel Review*, 32: 275–296. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1108/00483480310467606>

Rousseau D.M. (1989). "Psychological and implied contracts in organizations". *Employ Response Rights*, 2:121–139.

Rousseau D.M. (1995). "Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements". Thousand Oaks, CA, Sage Publications. USA.

Selye H. (1956). "The stress of life". McGraw-Hill. New York.

Silletto S. (2018). “Staying Power: Why Your Employees Leave and How to Keep Them Longer”. Silver Tree Publishing. Texas.

Singh M., Varsha R. (2014). “Employer Branding: A Strategic Dimension for Employee”. Journal of Marketing and Consumer Research, 5:44–49.

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.

Sullivan J. (2004). “Eight elements of a successful employment brand. DJS”. Διαθέσιμο στο: <https://drjohnsullivan.com/uncategorized/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/> .

Staniec, I., & Kalińska-Kula, M. (2021). “Internal employer branding as a way to improve employee engagement”. Problems and Perspectives in Management, 19(3):33–45. Διαθέσιμο στο: [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.04](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.04) .

Taylor S. (2002). “The employee retention handbook”. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

The World Bank Group. (2004). “Public sector roles in strengthening corporate social responsibility”. Διαθέσιμο στο: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/548301468313740636/pdf/346560CSR1Taking1Stock.pdf>

Turban D. B. & Greening D. W. (1997). “Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees”. Academy of Management Journal, 40(3)658–662.

Udemy. (2016). “Udemy in depth:2016 Workplace Boredom Report”. Διαθέσιμο στο: https://research.udemy.com/research_report/2016-workplace-boredom-report/

University of Minnesota. (2011/2023). “Human Resource Management”. University of Minnesota Libraries Publishing. Διαθέσιμο στο: <https://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/front-matter/publisher-information/> .

Universum. (2020). “Employer Branding NOW 2020”. Διαθέσιμο στο: <https://universumglobal.com/ebnow2020/> .

Van Mossevelde C. (2010). “Employer branding: five reasons why it matters & five steps to action”. Διαθέσιμο στο: www.employerbrandingtoday.com/uk/2010/03/25/employer-branding-five-reasons-why-it-matters-five-steps-to-action/

Verlinden N. (2022). “Employee Value Proposition: All You Need to Know”. Academy to Innovate HR. Διαθέσιμο στο: https://www.aihr.com/blog/employee-valuepropositionevp/?_hstc=97201216.e7c2ace2886fb6460275c1e7eefc0126.1687012675810.1687012675810.1687012675810.1&_hssc=97201216.1.1687012675811&_hsfp=2387351260 .

Weber Shandwick. (2014). “Employees Rising: Seizing the Opportunity in Employee Activism”. Διαθέσιμο στο: <https://webershandwick.com/news/employees-rising-seizing-the-opportunity-in-employee-activism> .

Widyana, S. F., Yuniarsih, T., Ahman, E., & Disman. (2021). “Employer branding strategy to increase employee engagement”. Advances in Economics, Business and Management Research. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210831.118> .

Wilden R., Gudergan S., Lings, I. (2010). “Employer branding: strategic implications for staff recruitment”. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2):56-73.

Wojtyniak B., Stokwiszewski J., Goryński P., Trochonowicz A., Zdrojewski T., Rabczenko D. (2017). Długość życia i umieralność ludności Polski [Life Expectancy and Mortality of the Population of Poland]. In *Sytuacja Zdrowotna Ludności Polski i jej Uwarunkowania 2020* [Health Status of Polish Population and Its Determinants]; Wojtyniak, B., Goryński, P. (eds.). Narodowy Instytut Zdrowia Publicznego Państwowy Zakład Higieny: Warsaw, Poland. 69–201.

Wolfe I. (2020). “Recruiting in the Age of Googlization Second Edition: When the Shift Hits Your Plan”. Authors Place Press. Florida.

World Business Council for Sustainable Development (ed.), “Report: Meeting changing expectations”, Geneva 1998.

Εικόνες

Εικόνα 1. Διαθέσιμη στο: <https://theinvestorsbook.com/brand-equity.html>

Εικόνα 2. Διαθέσιμη στο: <https://theinvestorsbook.com/brand-equity.html>

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο 1

Εργαζόμενοι/άνεργοι με προϋπηρεσία

Στην περίπτωση που είστε άνεργοι, απαντήστε τις ερωτήσεις που αφορούν στον εργοδότη λαμβάνοντας υπόψη την εμπειρία που αποκομίσατε από τον τελευταίο εργοδότη σας.

1. Φύλλο:
 - Άνδρας
 - Γυναίκα

2. Εργασιακή κατάσταση:
 - Εργαζόμενος
 - Άνεργος

3. Ηλικιακή ομάδα:
 - 21-30
 - 31-40
 - 41-50
 - 51-60
 - Άνω των 60

4. Εκπαίδευση:
 - Δημοτικό
 - Γυμνάσιο
 - Λύκειο
 - ΑΕΙ/ΑΤΕΙ - Πτυχίο
 - ΑΕΙ/ΑΤΕΙ - Μεταπτυχιακό
 - ΑΕΙ/ΑΤΕΙ - Διδακτορικό

5. Σε τι επίπεδο θα κατατάσσατε τον εαυτό σας με βάση την εργασιακή σας εμπειρία στον κλάδο που εργάζεστε;
- Entry level
 - Intermediate level
 - Mid level
 - Senior/Executive level
6. Εργασιακός κλάδος εργοδότη:
- Συμβουλευτική/διαχείριση επιχειρήσεων
 - Λογιστική/χρηματοοικονομικά
 - Εθελοντισμός
 - Δημιουργικές τέχνες/σχέδιο
 - Ενέργεια και επιχειρήσεις κοινής ωφελείας
 - Μηχανολογία/κατασκευές
 - Περιβάλλον/γεωργία
 - Υγεία
 - Φιλοξενία/εστίαση
 - Πληροφορική
 - Νομικές υπηρεσίες
 - Υπηρεσίες ασφαλείας
 - Αναψυχή/τουρισμός
 - Αθλητισμός
 - Μάρκετινγκ/διαφήμιση/δημόσιες σχέσεις
 - ΜΜΕ
 - Κατασκευή/πώληση ακινήτων
 - Δημόσιες υπηρεσίες/δημόσια διοίκηση
 - Διοίκηση/διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
 - Πωλήσεις
 - Κοινωνική φροντίδα
 - Εκπαίδευση
 - Μεταφορές/logistics
 - Άλλο

7. Πόσο διάστημα εργάζεστε για τον τρέχοντα εργοδότη σας;

- Λιγότερο από 1 χρόνο
- 1-3 χρόνια
- 4-6 χρόνια
- Πάνω από 6 χρόνια

8. Καθαρό ετήσιο εισόδημα σε €:

- 0-10.000
- 10.000-15.000
- 15.000-20.000
- 20.000-25.000
- 25.000-30.000
- άνω των 30.000

9. Πόσους υπαλλήλους απασχολεί ο εργοδότης σας;

- Λιγότερους από 50
- 50-100
- 101-500
- Περισσότερους από 500

Απαντήστε στις κάτωθι ερωτήσεις επιλέγοντας σε μια κλίμακα από το 1 μέχρι το 5.

5=συμφωνώ πλήρως, 4=συμφωνώ, 3=ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ, 2=διαφωνώ, 1=διαφωνώ πλήρως

1. Είστε ικανοποιημένος/η με τις αποδοχές και τα προνόμια που λαμβάνετε από την εργασία σας.

- 5 - Συμφωνώ πλήρως
- 4 - Συμφωνώ
- 3 - Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ
- 2 - Διαφωνώ
- 1 - Διαφωνώ πλήρως

2. Αισθάνεσθε ότι σας εκτιμούν ως εργαζόμενο/η.

- 5 - Συμφωνώ πλήρως
 - 4 - Συμφωνώ
 - 3 - Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ
 - 2 - Διαφωνώ
 - 1 - Διαφωνώ πλήρως
3. Είστε ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και κατάρτισης που σας παρέχει ο εργοδότης μου.
- 5 - Συμφωνώ πλήρως
 - 4 - Συμφωνώ
 - 3 - Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ
 - 2 - Διαφωνώ
 - 1 - Διαφωνώ πλήρως
4. Συζητάτε με τον προϊστάμενο σας σχετικά με τους επαγγελματικούς σας στόχους και φιλοδοξίες.
- 5 - Συμφωνώ πλήρως
 - 4 - Συμφωνώ
 - 3 - Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ
 - 2 - Διαφωνώ
 - 1 - Διαφωνώ πλήρως
5. Η διοίκηση της εταιρείας που εργάζεστε λαμβάνει υπόψη το feedback των εργαζομένων ως προς τις μελλοντικές αποφάσεις.
- 5 - Συμφωνώ πλήρως
 - 4 - Συμφωνώ
 - 3 - Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ
 - 2 - Διαφωνώ
 - 1 - Διαφωνώ πλήρως
6. Οι εταιρείες με αφοσιωμένους υπαλλήλους και καλό employer brand έχουν περισσότερες πιθανότητες να προσελκύσουν υψηλής ποιότητας εργαζόμενους.
- 5 - Συμφωνώ πλήρως
 - 4 - Συμφωνώ

- 3 - Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ
 - 2 - Διαφωνώ
 - 1 - Διαφωνώ πλήρως
7. Η στρατηγική employer branding δίνει σε μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων.
- 5 - Συμφωνώ πλήρως
 - 4 - Συμφωνώ
 - 3 - Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ
 - 2 - Διαφωνώ
 - 1 - Διαφωνώ πλήρως
8. Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της.
- 5 - Συμφωνώ πλήρως
 - 4 - Συμφωνώ
 - 3 - Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ
 - 2 - Διαφωνώ
 - 1 - Διαφωνώ πλήρως
9. Το employer brand του εργοδότη σας, επηρέασε θετικά την απόφασή σας να γίνετε μέλος της εταιρείας.
- 5 - Συμφωνώ πλήρως
 - 4 - Συμφωνώ
 - 3 - Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ
 - 2 - Διαφωνώ
 - 1 - Διαφωνώ πλήρως
10. Η εικόνα που είχατε για το employer brand του εργοδότη σας, δεν άλλαξε μετά την πρόσληψή σας.
- 5 - Συμφωνώ πλήρως
 - 4 - Συμφωνώ
 - 3 - Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ
 - 2 - Διαφωνώ

- 1 - Διαφωνώ πλήρως
11. Κατά τη διαδικασία πρόσληψής σας, οι διαδικασίες ήταν διαφανείς και οι πληροφορίες που σας παρασχέθηκαν αναφορικά με τη θέση ήταν σαφείς και ακριβείς.
- 5 - Συμφωνώ πλήρως
 - 4 - Συμφωνώ
 - 3 - Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ
 - 2 - Διαφωνώ
 - 1 - Διαφωνώ πλήρως
12. Κατά τη διαδικασία πρόσληψής σας, λάβατε πλήρη και σαφή ενημέρωση για την προστιθέμενη αξία που προσφέρει μια θέση εργασίας στην εταιρεία που εργάζεστε.
- 5 - Συμφωνώ πλήρως
 - 4 - Συμφωνώ
 - 3 - Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ
 - 2 - Διαφωνώ
 - 1 - Διαφωνώ πλήρως
13. Η ισορροπία ανάμεσα σε προσωπική και επαγγελματική ζωή είναι σημαντική.
- 5 - Συμφωνώ πλήρως
 - 4 - Συμφωνώ
 - 3 - Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ
 - 2 - Διαφωνώ
 - 1 - Διαφωνώ πλήρως
14. Είναι σημαντικό ο εργοδότης να είναι ευέλικτος ως προς τον εργαζόμενο.
- 5 - Συμφωνώ πλήρως
 - 4 - Συμφωνώ
 - 3 - Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ
 - 2 - Διαφωνώ
 - 1 - Διαφωνώ πλήρως

15. Είναι σημαντικό ο εργαζόμενος να είναι περήφανος/η για τον εργοδότη του.
- 5 - Συμφωνώ πλήρως
 - 4 - Συμφωνώ
 - 3 - Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ
 - 2 - Διαφωνώ
 - 1 - Διαφωνώ πλήρως
16. Είναι σημαντικό για εσάς να δουλεύετε για μια εταιρεία που απολαμβάνει υψηλού κύρους και φήμης.
- 5 - Συμφωνώ πλήρως
 - 4 - Συμφωνώ
 - 3 - Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ
 - 2 - Διαφωνώ
 - 1 - Διαφωνώ πλήρως
17. Η κουλτούρα και οι αξίες του εργοδότη σας συνάδουν με την προσωπική σας κουλτούρα και αξίες.
- 5 - Συμφωνώ πλήρως
 - 4 - Συμφωνώ
 - 3 - Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ
 - 2 - Διαφωνώ
 - 1 - Διαφωνώ πλήρως
18. Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενθαρρύνονται και να υποστηρίζονται στην επαγγελματική τους εξέλιξη και τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους από τον εργοδότη.
- 5 - Συμφωνώ πλήρως
 - 4 - Συμφωνώ
 - 3 - Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ
 - 2 - Διαφωνώ
 - 1 - Διαφωνώ πλήρως
19. Η πίστη και η αφοσίωση των εργαζόμενων είναι πρωταρχικής σημασίας παράγοντας για την ευημερία της εταιρείας.

- 5 - Συμφωνώ πλήρως
- 4 - Συμφωνώ
- 3 - Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ
- 2 - Διαφωνώ
- 1 - Διαφωνώ πλήρως

20. Νιώθετε την αίσθηση πίστης και αφοσίωσης στην εταιρεία που εργάζεστε.

- 5 - Συμφωνώ πλήρως
- 4 - Συμφωνώ
- 3 - Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ
- 2 - Διαφωνώ
- 1 - Διαφωνώ πλήρως

21. Ο εργοδότης σας παρέχει κίνητρα στους υπαλλήλους για συνέχιση της συνεργασίας.

- 5 - Συμφωνώ πλήρως
- 4 - Συμφωνώ
- 3 - Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ
- 2 - Διαφωνώ
- 1 - Διαφωνώ πλήρως

Ερωτηματολόγιο 2

Επαγγελματίες του hr, εργαζόμενοι/άνεργοι με προϋπηρεσία

Στην περίπτωση που είστε άνεργοι, απαντήστε τις ερωτήσεις που αφορούν τον εργοδότη λαμβάνοντας υπόψη την εμπειρία που αποκομίσατε από τον τελευταίο εργοδότη σας.

1. Φύλο:
- Άνδρας
 - Γυναίκα

2. Εργασιακή κατάσταση:
 - Εργαζόμενος
 - Άνεργος

3. Ηλικιακή ομάδα:
 - 21-30
 - 31-40
 - 41-50
 - 51-60
 - Άνω των 60

4. Εκπαίδευση:
 - ΑΕΙ - Πτυχίο
 - ΑΕΙ - Μεταπτυχιακό
 - ΑΕΙ - Διδακτορικό

5. Εργασιακός κλάδος εργοδότη:
 - Συμβουλευτική/διαχείριση επιχειρήσεων
 - Λογιστική/χρηματοοικονομικά
 - Εθελοντισμός
 - Δημιουργικές τέχνες/σχέδιο
 - Ενέργεια και επιχειρήσεις κοινής ωφελείας
 - Μηχανολογία/κατασκευές
 - Περιβάλλον/γεωργία
 - Υγεία
 - Φιλοξενία/εστίαση
 - Πληροφορική
 - Νομικές υπηρεσίες
 - Υπηρεσίες ασφαλείας
 - Αναψυχή/τουρισμός
 - Αθλητισμός
 - Μάρκετινγκ/διαφήμιση/δημόσιες σχέσεις
 - ΜΜΕ
 - Κατασκευή/πώληση ακινήτων

- Δημόσιες υπηρεσίες/δημόσια διοίκηση
 - Διοίκηση/διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
 - Πωλήσεις
 - Κοινωνική φροντίδα
 - Εκπαίδευση
 - Μεταφορές/logistics
 - Άλλο
6. Πόσο διάστημα εργάζεστε στον τομέα του HR;
- Λιγότερο από 1 χρόνο
 - 1-3 χρόνια
 - 4-6 χρόνια
 - Πάνω από 6 χρόνια
7. Πόσους υπαλλήλους έχει η εταιρεία στην οποία εργάζεστε;
- Λιγότερους από 50
 - 50-100
 - 101-500
 - Περισσότερους από 500

Απαντήστε στις κάτωθι ερωτήσεις επιλέγοντας σε μια κλίμακα από το 1 μέχρι το 5.

5=πάρα πολύ, 4=αρκετά, 3=μέτρια, 2=λίγο, 1=καθόλου

1. Πόσο ικανοποιημένοι είστε με το συνολικό εργασιακό περιβάλλον και την κουλτούρα του εργοδότη σας;
 - 5 - Πολύ
 - 4 - Αρκετά
 - 3 - Μέτρια
 - 2 – Λίγο
 - 1 – Καθόλου

2. Πόσο αποτελεσματικές πιστεύετε ότι είναι οι στρατηγικές του εργοδότη σας για την μείωση του ποσοστού αλλαγής εργαζομένων;
 - 5 - Πολύ
 - 4 - Αρκετά

- 3 - Μέτρια
 - 2 – Λίγο
 - 1 – Καθόλου
3. Πόσο σημαντικό πιστεύετε ότι είναι το Employer Brand για την προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων;
- 5 - Πολύ
 - 4 - Αρκετά
 - 3 - Μέτρια
 - 2 – Λίγο
 - 1 – Καθόλου

Απαντήστε στις κάτωθι ερωτήσεις επιλέγοντας σε μια κλίμακα από το 1 μέχρι το 5. 5=πολύ καλό, 4=αρκετά καλό, 3=μέτριο, 2=κακό, 1=πολύ κακό

1. Πώς θα αξιολογούσατε το συνολικό ποσοστό διατήρησης εργαζομένων στην εταιρεία που εργάζεστε;
- 5 – πολύ καλό
 - 4 – καλή
 - 3 – μέτρια
 - 2 – κακή
 - 1 – πολλή κακή
2. Πώς θα αξιολογούσατε την υποστήριξη και την αναγνώριση που λαμβάνουν οι επαγγελματίες του τμήματος HR της εταιρείας στην οποία εργάζεστε;
- 5 – πολύ καλό
 - 4 – καλό
 - 3 – μέτριο
 - 2 – κακό
 - 1 – πολύ κακό
3. Πώς θα αξιολογούσατε το employer brand του εργοδότη σας;
- 5 – πολύ καλό
 - 4 – καλό

- 3 – μέτριο
- 2 – κακό
- 1 – πολύ κακό

Απαντήστε στις κάτωθι ερωτήσεις επιλέγοντας σε μια κλίμακα από το 1 μέχρι το 5. 5=συμφωνώ πλήρως, 4=συμφωνώ, 3=ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ, 2=διαφωνώ, 1=διαφωνώ πλήρως

1. Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της.
 - 5 - Συμφωνώ πλήρως
 - 4 - Συμφωνώ
 - 3 - Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ
 - 2 - Διαφωνώ
 - 1 - Διαφωνώ πλήρως

2. Το employer brand της εταιρείας σας κοινοποιείται αποτελεσματικά στους πιθανούς υποψηφίους εργαζόμενους.
 - 5 - Συμφωνώ πλήρως
 - 4 - Συμφωνώ
 - 3 - Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ
 - 2 - Διαφωνώ
 - 1 - Διαφωνώ πλήρως

3. Το employer brand της εταιρείας σας μεταδίδεται με σαφήνεια μέσα από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας.
 - 5 - Συμφωνώ πλήρως
 - 4 - Συμφωνώ
 - 3 - Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ
 - 2 - Διαφωνώ
 - 1 - Διαφωνώ πλήρως

4. Αξιολογείται τακτικά η αποτελεσματικότητα των δράσεων σχετικά με το employer brand της εταιρείας στην οποία εργάζεστε.
 - 5 - Συμφωνώ πλήρως
 - 4 - Συμφωνώ
 - 3 - Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ
 - 2 - Διαφωνώ
 - 1 - Διαφωνώ πλήρως

- 5 - Συμφωνώ πλήρως
 - 4 - Συμφωνώ
 - 3 - Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ
 - 2 - Διαφωνώ
 - 1 - Διαφωνώ πλήρως
5. Η εταιρεία σας, επενδύει σε πρωτοβουλίες για την ενίσχυση του employer brand της.
- 5 - Συμφωνώ πλήρως
 - 4 - Συμφωνώ
 - 3 - Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ
 - 2 - Διαφωνώ
 - 1 - Διαφωνώ πλήρως
6. Η εμπειρία του υποψηφίου εργαζόμενου κατά τη διαδικασία πρόσληψης είναι θετική και διακρίνεται από επαγγελματισμό και διαφάνεια.
- 5 - Συμφωνώ πλήρως
 - 4 - Συμφωνώ
 - 3 - Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ
 - 2 - Διαφωνώ
 - 1 - Διαφωνώ πλήρως
7. Η εταιρεία σας, επικοινωνεί αποτελεσματικά την προσφερόμενη προστιθέμενη αξία στην αγορά εργασίας.
- 5 - Συμφωνώ πλήρως
 - 4 - Συμφωνώ
 - 3 - Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ
 - 2 - Διαφωνώ
 - 1 - Διαφωνώ πλήρως
8. Οι προϊστάμενοι και το τμήμα hr συνεργάζονται αποτελεσματικά για την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων εργαζομένων.
- 5 - Συμφωνώ πλήρως
 - 4 - Συμφωνώ

- 3 - Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ
 - 2 - Διαφωνώ
 - 1 - Διαφωνώ πλήρως
9. Οι εργαζόμενοι της εταιρείας γνωρίζουν και κατανοούν το employer brand της.
- 5 - Συμφωνώ πλήρως
 - 4 - Συμφωνώ
 - 3 - Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ
 - 2 - Διαφωνώ
 - 1 - Διαφωνώ πλήρως
10. Το τμήμα hr της εταιρείας σας, διαθέτει στρατηγικές και προγράμματα για την προώθηση της διατήρησης των εργαζομένων.
- 5 - Συμφωνώ πλήρως
 - 4 - Συμφωνώ
 - 3 - Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ
 - 2 - Διαφωνώ
 - 1 - Διαφωνώ πλήρως
11. Η εταιρεία προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης στους εργαζόμενους.
- 5 - Συμφωνώ πλήρως
 - 4 - Συμφωνώ
 - 3 - Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ
 - 2 - Διαφωνώ
 - 1 - Διαφωνώ πλήρως
12. Η εταιρεία, παρέχει υποστήριξη της ανάπτυξης και εξέλιξης των υπαλλήλων.
- 5 - Συμφωνώ πλήρως
 - 4 - Συμφωνώ
 - 3 - Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ
 - 2 - Διαφωνώ
 - 1 - Διαφωνώ πλήρως

13. Η εταιρεία σας, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων.
- 5 - Συμφωνώ πλήρως
 - 4 - Συμφωνώ
 - 3 - Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ
 - 2 - Διαφωνώ
 - 1 - Διαφωνώ πλήρως
14. Ο εργοδότης σας, λαμβάνει προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση της κόπωσης των εργαζομένων και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.
- 5 - Συμφωνώ πλήρως
 - 4 - Συμφωνώ
 - 3 - Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ
 - 2 - Διαφωνώ
 - 1 - Διαφωνώ πλήρως
15. Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζόμενων.
- 5 - Συμφωνώ πλήρως
 - 4 - Συμφωνώ
 - 3 - Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ
 - 2 - Διαφωνώ
 - 1 - Διαφωνώ πλήρως
16. Η εταιρείας σας, διεξάγει έρευνες για την αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων της.
- 5 - Συμφωνώ πλήρως
 - 4 - Συμφωνώ
 - 3 - Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ
 - 2 - Διαφωνώ
 - 1 - Διαφωνώ πλήρως

17. Τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών χρησιμοποιούνται για την χάραξη και τροποποίηση της στρατηγικής προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων.

- 5 - Συμφωνώ πλήρως
- 4 - Συμφωνώ
- 3 - Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ
- 2 - Διαφωνώ
- 1 - Διαφωνώ πλήρως

18. Οι διαδικασίες διαχείρισης απόδοσης υποστηρίζουν αποτελεσματικά την ανάπτυξη των ταλέντων των εργαζόμενων.

- 5 - Συμφωνώ πλήρως
- 4 - Συμφωνώ
- 3 - Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ
- 2 - Διαφωνώ
- 1 - Διαφωνώ πλήρως

Πίνακες - γραφήματα

Ηλικιακή ομάδα	Συχνότητα	Ποσοστό
Άνω των 60	1	1,7
51-60	6	10
41-50	10	16,7
21-30	12	20
31-40	31	51,7
Σύνολο	60	100

Πίνακας 1

Εκπαίδευση	Συχνότητα	Ποσοστό
Λύκειο	3	5
ΑΕΙ/ΑΤΕΙ - Διδακτορικό	4	6,7
ΑΕΙ/ΑΤΕΙ - Πτυχίο	22	36,7
ΑΕΙ/ΑΤΕΙ - Μεταπτυχιακό	31	51,7
Σύνολο	60	100

Πίνακας 2

Εργασιακό επίπεδο	Συχνότητα	Ποσοστό
Entry	6	10
Intermediate	20	33,3
Mid	20	33,3
Senior/Executive	14	23,3
Σύνολο	60	100

Πίνακας 3



Γράφημα 1

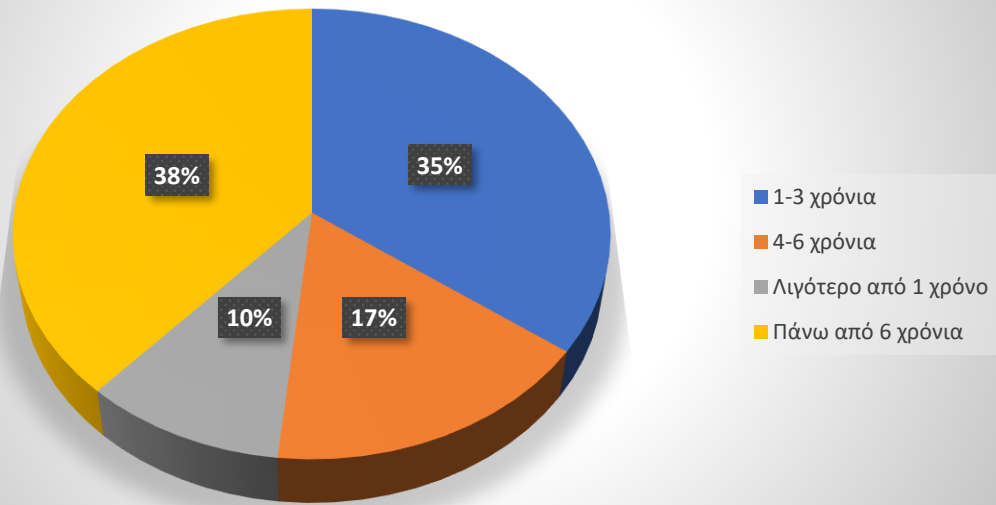
Ηλικιακή ομάδα	Συχνότητα	Ποσοστό
Άνω των 51	4	6,7
41-50	15	25
31-40	20	33,3
21-30	21	35
Σύνολο	60	100

Πίνακας 4

Εκπαίδευση	Συχνότητα	Ποσοστό
ΑΕΙ - Διδακτορικό	6	10
ΑΕΙ - Πτυχίο	11	18,3
ΑΕΙ - Μεταπτυχιακό	43	71,7
Σύνολο	60	100

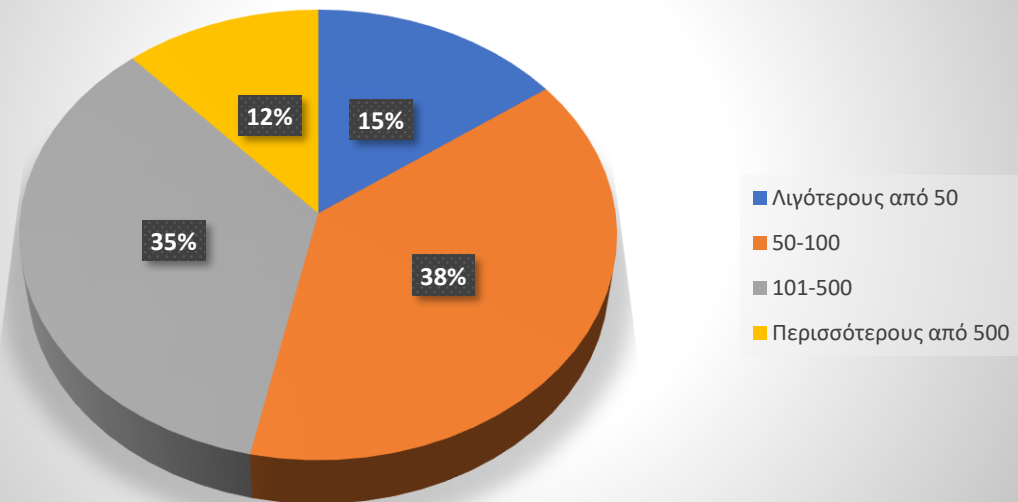
Πίνακας 5

ΔΙΑΣΤΗΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟ ΤΟΜΕΑ ΤΟΥ HR ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ



Γράφημα 2

ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ



Γράφημα 3

Group Statistics

	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Είστε ικανοποιημένος/η με τις αποδοχές και τα προνόμια που λαμβάνετε από την εργασία σας."	Άνδρας	20	3,30	1,129	,252
	Γυναίκα	40	3,23	,920	,145
Αισθάνεσθε ότι σας εκτιμούν ως εργαζόμενο/η.	Άνδρας	20	3,40	1,142	,255
	Γυναίκα	40	3,50	1,038	,164
Είστε ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και κατάρτισης που σας παρέχει ο εργοδότης σας.	Άνδρας	20	3,05	,999	,223
	Γυναίκα	40	3,03	1,187	,188
Συζητάτε με τον προϊστάμενο σας σχετικά με τους επαγγελματικούς σας στόχους και φιλοδοξίες.	Άνδρας	20	3,05	1,146	,256
	Γυναίκα	40	2,90	1,392	,220
Η διοίκηση της εταιρείας που εργάζεστε λαμβάνει υπόψη το feedback των εργαζομένων ως προς τις μελλοντικές αποφάσεις.	Άνδρας	20	3,25	1,333	,298
	Γυναίκα	40	2,90	1,277	,202
Οι εταιρείες με αφοσιωμένους υπαλλήλους και καλό employer brand έχουν περισσότερες πιθανότητες να προσελκύσουν υψηλής ποιότητας εργαζόμενους.	Άνδρας	20	4,20	,894	,200
	Γυναίκα	40	4,53	,640	,101
	Άνδρας	20	4,15	,813	,182

Η στρατηγική employer branding δίνει σε μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων.	Γυναίκα	40	4,25	,670	,106
Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της.	Άνδρας	20	3,90	,852	,191
	Γυναίκα	40	4,20	,723	,114
Το employer brand του εργοδότη σας, επηρέασε θετικά την απόφασή σας να γίνετε μέλος της εταιρείας.	Άνδρας	20	3,10	1,210	,270
	Γυναίκα	40	3,33	1,095	,173
Η εικόνα που είχατε για το employer brand του εργοδότη σας, δεν άλλαξε μετά την πρόσληψή σας.	Άνδρας	20	3,40	1,429	,320
	Γυναίκα	40	3,33	1,141	,180
Κατά τη διαδικασία πρόσληψής σας, οι διαδικασίες ήταν διαφανείς και οι πληροφορίες που σας παρασχέθηκαν αναφορικά με τη θέση ήταν σαφείς και ακριβείς.	Άνδρας	20	3,90	1,210	,270
	Γυναίκα	40	3,68	,997	,158
Κατά τη διαδικασία πρόσληψής σας, λάβατε πλήρη και σαφή ενημέρωση για την προστιθέμενη αξία που προσφέρει μια θέση εργασίας στην εταιρεία που εργάζεστε.	Άνδρας	20	3,45	1,146	,256
	Γυναίκα	40	3,10	1,081	,171

Η ισορροπία ανάμεσα σε προσωπική και επαγγελματική ζωή είναι σημαντική.	Άνδρας	20	4,65	,587	,131
	Γυναίκα	40	4,65	,622	,098
Είναι σημαντικό ο εργοδότης να είναι ευέλικτος ως προς τον εργαζόμενο.	Άνδρας	20	4,60	,598	,134
	Γυναίκα	40	4,38	,667	,106
Είναι σημαντικό ο εργαζόμενος να είναι υπερήφανος/η για τον εργοδότη του.	Άνδρας	20	4,40	,598	,134
	Γυναίκα	40	4,48	,716	,113
Είναι σημαντικό για εσάς να δουλεύετε για μια εταιρεία που απολαμβάνει υψηλού κύρους και φήμης.	Άνδρας	20	3,90	1,021	,228
	Γυναίκα	40	4,28	,716	,113
Η κουλτούρα και οι αξίες του εργοδότη σας συνάδουν με την προσωπική σας κουλτούρα και αξίες.	Άνδρας	20	3,25	1,118	,250
	Γυναίκα	40	3,65	1,231	,195
Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενθαρρύνονται και να υποστηρίζονται στην επαγγελματική τους εξέλιξη και τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους από τον εργοδότη.	Άνδρας	20	4,40	,883	,197
	Γυναίκα	40	4,63	,540	,085
Η πίστη και η αφοσίωση των εργαζόμενων είναι πρωταρχικής σημασίας παράγοντας για την ευημερία της εταιρείας.	Άνδρας	20	4,35	,875	,196
	Γυναίκα	40	4,40	,744	,118
Νιώθετε την αίσθηση πίστης και αφοσίωσης στην εταιρεία που εργάζεστε.	Άνδρας	20	3,70	1,218	,272
	Γυναίκα	40	3,40	1,297	,205
	Άνδρας	20	3,65	1,348	,302

Ο εργοδότης σας παρέχει κίνητρα στους υπαλλήλους για συνέχιση της συνεργασίας.	Γυναίκα	40	3,25	1,171	,185
--	---------	----	------	-------	------

Πίνακας 6

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Είστε ικανοποιημένος/η με τις αποδοχές και τα προνόμια που λαμβάνετε από την εργασία σας." is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,579	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Αισθάνεσθε ότι σας εκτιμούν ως εργαζόμενο/η. is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,759	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Είστε ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και κατάρτισης που σας παρέχει ο εργοδότης σας. is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,884	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Συζητάτε με τον προϊστάμενο σας σχετικά με τους επαγγελματικούς σας στόχους και φιλοδοξίες. is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,747	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Η διοίκηση της εταιρείας που εργάζεστε λαμβάνει υπόψη το feedback των εργαζομένων ως προς τις μελλοντικές αποφάσεις. is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,327	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Οι εταιρείες με αφοσίωμένους υπαλλήλους και καλό employer brand έχουν περισσότερες πιθανότητες να προσελκύσουν υψηλής ποιότητας εργαζομένους. is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,176	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Η στρατηγική employer branding δίνει σε μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων. is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,702	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της. is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,224	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 7

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Είστε ικανοποιημένος/η με τις αποδοχές και τα προνόμια που λαμβάνετε από την εργασία σας." is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,579	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Αισθάνεσθε ότι σας εκτιμούν ως εργαζόμενο/η. is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,759	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Είστε ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και κατάρτισης που σας παρέχει ο εργοδότης σας. is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,884	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Συζητάτε με τον προϊστάμενο σας σχετικά με τους επαγγελματικούς σας στόχους και φιλοδοξίες. is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,747	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Η διοίκηση της εταιρείας που εργάζεστε λαμβάνει υπόψη το feedback των εργαζομένων ως προς τις μελλοντικές αποφάσεις. is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,327	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Οι εταιρείες με αφοσιωμένους υπαλλήλους και καλό employer brand έχουν περισσότερες πιθανότητες να προσελκύσουν υψηλής ποιότητας εργαζομένους. is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,176	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Η στρατηγική employer branding δίνει σε μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων. is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,702	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της. is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,224	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 8

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
16	The distribution of Είσιαι σημαντικό για εσάς να δουλεύετε για μια εταιρεία που απολαμβάνει υψηλού κύρους και φήμης. is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,208	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of Η κουλτούρα και οι αξίες του εργοδότη σας συνάδουν με την προσωπική σας κουλτούρα και αξίες. is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,171	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενθαρρύνονται και να υποστηρίζονται στην επαγγελματική τους εξέλιξη και τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους από τον εργοδότη. is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,488	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of Η πίστη και η αφοσίωση των εργαζόμενων είναι πρωταρχικής σημασίας παράγοντας για την ευημερία της εταιρείας. is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,986	Retain the null hypothesis.
20	The distribution of Νιώθετε την αίσθηση πίστης και αφοσίωσης στην εταιρεία που εργάζεστε. is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,400	Retain the null hypothesis.
21	The distribution of Ο εργοδότης σαρ παρέχει κίνητρα στους υπαλλήλους για συνέχιση της συνεργασίας. is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,186	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 9

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Είστε ικανοποιημένος/η με τις αποδοχές και τα προνόμια που	21-30	12	3,33	0,888	0,256	2,77	3,90	2	5
	31-40	31	3,23	0,956	0,172	2,88	3,58	1	5
	41-50	10	3,40	0,966	0,306	2,71	4,09	2	5
	51-60	6	3,17	1,472	0,601	1,62	4,71	1	5

λαμβάνετε από την εργασία σας."	Άνω των 60	1	2,00	2	2
	Total	60	3,25	0,985	0,127	3,00	3,50	1	5
Αισθάνεσθε ότι σας εκτιμούν ως εργαζόμενο/η.	21-30	12	3,58	0,900	0,260	3,01	4,16	2	5
	31-40	31	3,45	1,121	0,201	3,04	3,86	1	5
	41-50	10	3,40	0,966	0,306	2,71	4,09	2	5
	51-60	6	3,67	1,366	0,558	2,23	5,10	1	5
	Άνω των 60	1	2,00	2	2
	Total	60	3,47	1,065	0,138	3,19	3,74	1	5
Είστε ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και κατάρτισης που σας παρέχει ο εργοδότης σας.	21-30	12	3,17	1,115	0,322	2,46	3,87	1	5
	31-40	31	2,94	1,093	0,196	2,53	3,34	1	5
	41-50	10	3,00	1,333	0,422	2,05	3,95	1	5
	51-60	6	3,33	1,211	0,494	2,06	4,60	1	4
	Άνω των 60	1	3,00	3	3
	Total	60	3,03	1,119	0,145	2,74	3,32	1	5
Συζητάτε με τον προϊστάμενο σας σχετικά με τους επαγγελματικούς σας στόχους και φιλοδοξίες.	21-30	12	3,00	1,348	0,389	2,14	3,86	1	5
	31-40	31	2,77	1,309	0,235	2,29	3,25	1	5
	41-50	10	3,40	1,430	0,452	2,38	4,42	1	5
	51-60	6	3,00	1,265	0,516	1,67	4,33	1	4
	Άνω των 60	1	3,00	3	3
	Total	60	2,95	1,307	0,169	2,61	3,29	1	5
Η διοίκηση της εταιρείας που εργάζεστε λαμβάνει υπόψη το feedback των εργαζομένων ως προς τις μελλοντικές αποφάσεις.	21-30	12	2,58	1,311	0,379	1,75	3,42	1	5
	31-40	31	3,13	1,231	0,221	2,68	3,58	1	5
	41-50	10	3,20	1,229	0,389	2,32	4,08	1	5
	51-60	6	3,00	1,897	0,775	1,01	4,99	1	5
	Άνω των 60	1	3,00	3	3
	Total	60	3,02	1,295	0,167	2,68	3,35	1	5
Οι εταιρείες με αφοσιωμένους υπαλλήλους και καλό employer brand	21-30	12	4,08	0,900	0,260	3,51	4,66	2	5
	31-40	31	4,48	0,724	0,130	4,22	4,75	3	5
	41-50	10	4,70	0,483	0,153	4,35	5,05	4	5
	51-60	6	4,50	0,548	0,224	3,93	5,07	4	5

έχουν περισσότερες πιθανότητες να προσελκύσουν υψηλής ποιότητας εργαζόμενους.	Άνω των 60	1	3,00	3	3
	Total	60	4,42	0,743	0,096	4,22	4,61	2	5
Η στρατηγική employer branding δίνει σε μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων.	21-30	12	4,17	0,718	0,207	3,71	4,62	3	5
	31-40	31	4,26	0,729	0,131	3,99	4,53	3	5
	41-50	10	4,20	0,789	0,249	3,64	4,76	3	5
	51-60	6	4,33	0,516	0,211	3,79	4,88	4	5
	Άνω των 60	1	3,00	3	3
	Total	60	4,22	0,715	0,092	4,03	4,40	3	5
Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της.	21-30	12	3,92	0,793	0,229	3,41	4,42	2	5
	31-40	31	4,23	0,717	0,129	3,96	4,49	3	5
	41-50	10	4,30	0,675	0,213	3,82	4,78	3	5
	51-60	6	3,83	0,753	0,307	3,04	4,62	3	5
	Άνω των 60	1	2,00	2	2
	Total	60	4,10	0,775	0,100	3,90	4,30	2	5
Το employer brand του εργοδότη σας, επηρέασε θετικά την απόφασή σας να γίνετε μέλος της εταιρείας.	21-30	12	3,08	1,084	0,313	2,39	3,77	1	4
	31-40	31	3,26	1,182	0,212	2,82	3,69	1	5
	41-50	10	3,50	0,972	0,307	2,80	4,20	2	5
	51-60	6	3,00	1,414	0,577	1,52	4,48	1	5
	Άνω των 60	1	4,00	4	4
	Total	60	3,25	1,129	0,146	2,96	3,54	1	5
Η εικόνα που είχατε για το employer brand του εργοδότη σας, δεν άλλαξε μετά την πρόσληψή σας.	21-30	12	3,50	0,798	0,230	2,99	4,01	2	5
	31-40	31	3,39	1,256	0,226	2,93	3,85	1	5
	41-50	10	3,50	1,354	0,428	2,53	4,47	1	5
	51-60	6	2,83	1,722	0,703	1,03	4,64	1	5
	Άνω των 60	1	2,00	2	2
	Total	60	3,35	1,233	0,159	3,03	3,67	1	5
Κατά τη διαδικασία πρόσληψής σας, οι διαδικασίες ήταν	21-30	12	3,42	1,084	0,313	2,73	4,11	2	5
	31-40	31	4,03	0,912	0,164	3,70	4,37	2	5
	41-50	10	3,50	1,269	0,401	2,59	4,41	1	5

διαφανείς και οι πληροφορίες που σας παρασχέθηκαν αναφορικά με τη θέση ήταν σαφείς και ακριβείς.	51-60	6	3,50	1,378	0,563	2,05	4,95	1	5
	Άνω των 60	1	3,00	3	3
	Total	60	3,75	1,068	0,138	3,47	4,03	1	5
Κατά τη διαδικασία πρόσληψής σας, λάβατε πλήρη και σαφή ενημέρωση για την προστιθέμενη αξία που προσφέρει μια θέση εργασίας στην εταιρεία που εργάζεστε.	21-30	12	3,08	1,084	0,313	2,39	3,77	2	5
	31-40	31	3,29	1,189	0,213	2,85	3,73	1	5
	41-50	10	3,20	0,789	0,249	2,64	3,76	2	4
	51-60	6	3,33	1,366	0,558	1,90	4,77	1	5
	Άνω των 60	1	2,00	2	2
	Total	60	3,22	1,106	0,143	2,93	3,50	1	5
Η ισορροπία ανάμεσα σε προσωπική και επαγγελματική ζωή είναι σημαντική.	21-30	12	4,83	0,389	0,112	4,59	5,08	4	5
	31-40	31	4,81	0,477	0,086	4,63	4,98	3	5
	41-50	10	4,10	0,738	0,233	3,57	4,63	3	5
	51-60	6	4,67	0,516	0,211	4,12	5,21	4	5
	Άνω των 60	1	3,00	3	3
	Total	60	4,65	0,606	0,078	4,49	4,81	3	5
Είναι σημαντικό ο εργοδότης να είναι ευέλικτος ως προς τον εργαζόμενο.	21-30	12	4,25	0,622	0,179	3,86	4,64	3	5
	31-40	31	4,52	0,677	0,122	4,27	4,76	3	5
	41-50	10	4,40	0,699	0,221	3,90	4,90	3	5
	51-60	6	4,67	0,516	0,211	4,12	5,21	4	5
	Άνω των 60	1	4,00	4	4
	Total	60	4,45	0,649	0,084	4,28	4,62	3	5
Είναι σημαντικό ο εργαζόμενος να είναι υπερήφανος/η για τον εργοδότη του.	21-30	12	4,50	0,674	0,195	4,07	4,93	3	5
	31-40	31	4,52	0,677	0,122	4,27	4,76	3	5
	41-50	10	4,20	0,789	0,249	3,64	4,76	3	5
	51-60	6	4,50	0,548	0,224	3,93	5,07	4	5
	Άνω των 60	1	4,00	4	4
	Total	60	4,45	0,675	0,087	4,28	4,62	3	5
Είναι σημαντικό για εσάς να δουλεύετε για μια εταιρεία που	21-30	12	4,17	0,937	0,271	3,57	4,76	2	5
	31-40	31	4,10	0,870	0,156	3,78	4,42	2	5
	41-50	10	4,20	0,632	0,200	3,75	4,65	3	5

απολαμβάνει υψηλού κύρους και φήμης.	51-60	6	4,50	0,837	0,342	3,62	5,38	3	5
	Άνω των 60	1	3,00	3	3
	Total	60	4,15	0,840	0,108	3,93	4,37	2	5
Η κουλτούρα και οι αξίες του εργοδότη σας συνάδουν με την προσωπική σας κουλτούρα και αξίες.	21-30	12	3,33	1,231	0,355	2,55	4,12	1	5
	31-40	31	3,48	1,180	0,212	3,05	3,92	1	5
	41-50	10	3,90	1,197	0,379	3,04	4,76	1	5
	51-60	6	3,50	1,517	0,619	1,91	5,09	1	5
	Άνω των 60	1	3,00	3	3
	Total	60	3,52	1,200	0,155	3,21	3,83	1	5
Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενθαρρύνονται και να υποστηρίζονται στην επαγγελματική τους εξέλιξη και τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους από τον εργοδότη.	21-30	12	4,42	0,669	0,193	3,99	4,84	3	5
	31-40	31	4,61	0,615	0,110	4,39	4,84	3	5
	41-50	10	4,50	0,527	0,167	4,12	4,88	4	5
	51-60	6	5,00	0,000	0,000	5,00	5,00	5	5
	Άνω των 60	1	2,00	2	2
	Total	60	4,55	0,675	0,087	4,38	4,72	2	5
Η πίστη και η αφοσίωση των εργαζόμενων είναι πρωταρχικής σημασίας παράγοντας για την ευημερία της εταιρείας.	21-30	12	4,25	0,866	0,250	3,70	4,80	3	5
	31-40	31	4,32	,832	,149	4,02	4,63	3	5
	41-50	10	4,60	,516	,163	4,23	4,97	4	5
	51-60	6	4,83	,408	,167	4,40	5,26	4	5
	Άνω των 60	1	3,00	3	3
	Total	60	4,38	,783	,101	4,18	4,59	3	5
Νιώθετε την αίσθηση πίστης και αφοσίωσης στην εταιρεία που εργάζεστε.	21-30	12	3,83	1,193	,345	3,08	4,59	1	5
	31-40	31	3,35	1,330	,239	2,87	3,84	1	5
	41-50	10	3,60	1,174	,371	2,76	4,44	1	5
	51-60	6	3,50	1,517	,619	1,91	5,09	1	5
	Άνω των 60	1	3,00	3	3
	Total	60	3,50	1,269	,164	3,17	3,83	1	5
Ο εργοδότης σας παρέχει κίνητρα στους υπαλλήλους	21-30	12	3,33	1,155	,333	2,60	4,07	1	5
	31-40	31	3,45	1,179	,212	3,02	3,88	1	5
	41-50	10	3,40	1,430	,452	2,38	4,42	1	5
	51-60	6	3,00	1,673	,683	1,24	4,76	1	5

για συνέχιση της συνεργασίας.	Ανω των 60	1	4,00	4	4
	Total	60	3,38	1,236	,160	3,06	3,70	1	5

Πίνακας 10

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Είστε ικανοποιημένος/η με τις αποδοχές και τα προνόμια που λαμβάνετε από την εργασία σας." is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,905	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Αισθάνεσθε ότι σας εκτιμούν ως εργαζόμενο/η. is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,963	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Είστε ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και κατάρτισης που σας παρέχει ο εργοδότης σας. is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,774	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Συζητάτε με τον προϊστάμενο σας σχετικά με τους επαγγελματικούς σας στόχους και φιλοδοξίες. is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,662	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Η διοίκηση της εταιρείας που εργάζεστε λαμβάνει υπόψη το feedback των εργαζομένων ως προς τις μελλοντικές αποφάσεις. is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,620	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Οι εταιρείες με αφοσιωμένους υπαλλήλους και καλό employer brand έχουν περισσότερες πιθανότητες να προσελκύσουν υψηλής ποιότητας εργαζομένους. is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,250	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Η στρατηγική employer branding δίνει σε μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων. is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,960	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 11

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
8	The distribution of Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της. is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,222	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Το employer brand του εργοδότη σας, επηρέασε θετικά την απόφασή σας να γίνετε μέλος της εταιρείας. is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,946	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Η εικόνα που είχατε για το employer brand του εργοδότη σας, δεν άλλαξε μετά την πρόσληψή σας. is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,674	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Κατά τη διαδικασία πρόσληψής σας, οι διαδικασίες ήταν διαφανείς και οι πληροφορίες που σας παρασχέθηκαν αναφορικά με τη θέση ήταν σαφείς και ακριβείς. is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,215	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Κατά τη διαδικασία πρόσληψής σας, λάβατε πλήρη και σαφή ενημέρωση για την προστιθέμενη αξία που προσφέρει μια θέση εργασίας στην εταιρεία που εργάζεστε. is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,948	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Η ισορροπία ανάμεσα σε προσωπική και επαγγελματική ζωή είναι σημαντική. is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,005	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 12

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
14	The distribution of Είμαι σημαντικό εργαζόμενος να είναι ευέλικτος ως προς τον εργαζόμενο. is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,529	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of Είμαι σημαντικό εργαζόμενος να είναι υπερήφανος/η για τον εργοδότη του. is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,621	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of Είμαι σημαντικό για εσάς να δουλεύετε για μια εταιρεία που απολαμβάνει υψηλό κύρους και φήμης. is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,937	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of Η κουλτούρα και οι αξίες του εργοδότη σας συνάδουν με την προσωπική σας κουλτούρα και αξίες. is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,617	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενθαρρύνονται και να υποστηρίζονται στην επαγγελματική τους εξέλιξη και τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους από τον εργοδότη. is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,506	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of Η πίστη και η αφοσίωση των εργαζόμενων είναι πρωταρχικής σημασίας παράγοντας για την ευημερία της εταιρείας. is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,717	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 9

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
20	The distribution of Ηιώθετε την αίσθηση πίστης και αφοσίωσης στην εταιρεία που εργάζεστε. is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,733	Retain the null hypothesis.
21	The distribution of Ο εργαζόμενος σας παρέχει κίνητρα στους υπαλλήλους για συνέχιση της συνεργασίας. is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,979	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 14

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Είστε ικανοποιημένος/η με τις αποδοχές και τα προνόμια που λαμβάνετε από την εργασία σας."	Λύκειο	3	3,67	1,155	0,667	0,80	6,54	3	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ πτυχίο	22	3,05	1,090	0,232	2,56	3,53	1	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ Μεταπτυχιακό	31	3,19	0,833	0,150	2,89	3,50	2	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ Διδακτορικό	4	4,50	0,577	0,289	3,58	5,42	4	5
	Total	60	3,25	0,985	0,127	3,00	3,50	1	5
Αισθάνεσθε ότι σας εκτιμούν ως εργαζόμενο/η.	Λύκειο	3	4,00	0,000	0,000	4,00	4,00	4	4
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ πτυχίο	22	3,00	1,024	,218	2,55	3,45	1	4
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ Μεταπτυχιακό	31	3,68	1,107	,199	3,27	4,08	1	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ Διδακτορικό	4	4,00	0,000	0,000	4,00	4,00	4	4
	Total	60	3,47	1,065	,138	3,19	3,74	1	5
Είστε ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και	Λύκειο	3	3,00	1,000	0,577	0,52	5,48	2	4
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ πτυχίο	22	3,05	1,214	0,259	2,51	3,58	1	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ Μεταπτυχιακό	31	2,87	1,056	0,190	2,48	3,26	1	5

κατάρτισης που σας παρέχει ο εργοδότης σας.	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	4	4,25	0,500	0,250	3,45	5,05	4	5
	Διδακτορικό								
	Total	60	3,03	1,119	0,145	2,74	3,32	1	5
Συζητάτε με τον προϊστάμενο σας σχετικά με τους επαγγελματικούς σας στόχους και φιλοδοξίες.	Λύκειο	3	3,33	2,082	1,202	-1,84	8,50	1	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ πτυχίο	22	2,82	1,296	0,276	2,24	3,39	1	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ Μεταπτυχιακό	31	2,87	1,310	0,235	2,39	3,35	1	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ Διδακτορικό	4	4,00	0,000	0,000	4,00	4,00	4	4
	Total	60	2,95	1,307	0,169	2,61	3,29	1	5
Η διοίκηση της εταιρείας που εργάζεστε λαμβάνει υπόψη το feedback των εργαζομένων ως προς τις μελλοντικές αποφάσεις.	Λύκειο	3	4,33	0,577	0,333	2,90	5,77	4	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ πτυχίο	22	2,82	1,181	0,252	2,29	3,34	1	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ Μεταπτυχιακό	31	2,87	1,335	0,240	2,38	3,36	1	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ Διδακτορικό	4	4,25	0,957	0,479	2,73	5,77	3	5
	Total	60	3,02	1,295	0,167	2,68	3,35	1	5
Οι εταιρείες με αφοσιωμένους υπαλλήλους και καλό employer brand έχουν περισσότερες πιθανότητες να προσελκύσουν υψηλής ποιότητας εργαζόμενους.	Λύκειο	3	4,00	1,000	,577	1,52	6,48	3	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ πτυχίο	22	4,41	0,854	0,182	4,03	4,79	2	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ Μεταπτυχιακό	31	4,48	0,626	0,112	4,25	4,71	3	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ Διδακτορικό	4	4,25	0,957	0,479	2,73	5,77	3	5
	Total	60	4,42	0,743	0,096	4,22	4,61	2	5
Η στρατηγική employer branding δίνει σε μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων.	Λύκειο	3	3,67	0,577	0,333	2,23	5,10	3	4
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ πτυχίο	22	4,32	0,780	0,166	3,97	4,66	3	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ Μεταπτυχιακό	31	4,23	0,669	0,120	3,98	4,47	3	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ Διδακτορικό	4	4,00	0,816	0,408	2,70	5,30	3	5
	Total	60	4,22	0,715	0,092	4,03	4,40	3	5
	Λύκειο	3	3,67	0,577	0,333	2,23	5,10	3	4

Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της.	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ πτυχίο	22	4,09	0,921	0,196	3,68	4,50	2	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ Μεταπτυχιακό	31	4,13	0,670	0,120	3,88	4,37	3	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ Διδακτορικό	4	4,25	0,957	0,479	2,73	5,77	3	5
	Total	60	4,10	0,775	0,100	3,90	4,30	2	5
Το employer brand του εργοδότη σας, επηρέασε θετικά την απόφασή σας να γίνετε μέλος της εταιρείας.	Λύκειο	3	2,67	1,155	0,667	-,20	5,54	2	4
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ πτυχίο	22	3,09	1,192	0,254	2,56	3,62	1	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ Μεταπτυχιακό	31	3,32	1,107	0,199	2,92	3,73	1	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ Διδακτορικό	4	4,00	0,816	0,408	2,70	5,30	3	5
	Total	60	3,25	1,129	0,146	2,96	3,54	1	5
Η εικόνα που είχατε για το employer brand του εργοδότη σας, δεν άλλαξε μετά την πρόσληψή σας.	Λύκειο	3	2,67	1,528	0,882	-1,13	6,46	1	4
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ πτυχίο	22	3,41	1,182	0,252	2,89	3,93	1	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ Μεταπτυχιακό	31	3,23	1,257	0,226	2,76	3,69	1	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ Διδακτορικό	4	4,50	0,577	0,289	3,58	5,42	4	5
	Total	60	3,35	1,233	0,159	3,03	3,67	1	5
Κατά τη διαδικασία πρόσληψής σας, οι διαδικασίες ήταν διαφανείς και οι πληροφορίες που παρασχέθηκαν αναφορικά με τη θέση ήταν σαφείς και ακριβείς.	Λύκειο	3	5,00	0,000	0,000	5,00	5,00	5	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ πτυχίο	22	3,50	1,144	,244	2,99	4,01	2	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ Μεταπτυχιακό	31	3,77	1,055	,190	3,39	4,16	1	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ Διδακτορικό	4	4,00	0,000	0,000	4,00	4,00	4	4
	Total	60	3,75	1,068	,138	3,47	4,03	1	5
Κατά τη διαδικασία πρόσληψής σας,	Λύκειο	3	4,33	1,155	,667	1,46	7,20	3	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ πτυχίο	22	3,05	1,174	,250	2,52	3,57	1	5

λάβετε πλήρη και σαφή ενημέρωση για την προστιθέμενη αξία που προσφέρει μια θέση εργασίας στην εταιρεία που εργάζεστε.	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ Μεταπτυχιακό	31	3,16	1,068	,192	2,77	3,55	1	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ Διδακτορικό	4	3,75	0,500	0,250	2,95	4,55	3	4
	Total	60	3,22	1,106	0,143	2,93	3,50	1	5
Η ισορροπία ανάμεσα σε προσωπική και επαγγελματική ζωή είναι σημαντική.	Λύκειο	3	5,00	0,000	0,000	5,00	5,00	5	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ πτυχίο	22	4,68	0,568	0,121	4,43	4,93	3	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ Μεταπτυχιακό	31	4,65	0,608	0,109	4,42	4,87	3	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ Διδακτορικό	4	4,25	0,957	0,479	2,73	5,77	3	5
	Total	60	4,65	0,606	0,078	4,49	4,81	3	5
Είναι σημαντικό ο εργοδότης να είναι ευέλικτος ως προς τον εργαζόμενο.	Λύκειο	3	4,67	0,577	0,333	3,23	6,10	4	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ πτυχίο	22	4,55	0,596	0,127	4,28	4,81	3	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ Μεταπτυχιακό	31	4,42	0,672	0,121	4,17	4,67	3	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ Διδακτορικό	4	4,00	0,816	0,408	2,70	5,30	3	5
	Total	60	4,45	0,649	0,084	4,28	4,62	3	5
Είναι σημαντικό ο εργαζόμενος να είναι υπερήφανος/η για τον εργοδότη του.	Λύκειο	3	4,67	0,577	0,333	3,23	6,10	4	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ πτυχίο	22	4,59	0,666	0,142	4,30	4,89	3	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ Μεταπτυχιακό	31	4,35	0,709	0,127	4,09	4,62	3	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ Διδακτορικό	4	4,25	0,500	0,250	3,45	5,05	4	5
	Total	60	4,45	0,675	0,087	4,28	4,62	3	5
Είναι σημαντικό για εσάς να δουλεύετε για μια εταιρεία που απολαμβάνει υψηλού κύρους και φήμης.	Λύκειο	3	3,33	1,155	,667	,46	6,20	2	4
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ πτυχίο	22	4,09	0,921	0,196	3,68	4,50	2	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ Μεταπτυχιακό	31	4,23	0,762	0,137	3,95	4,51	2	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ Διδακτορικό	4	4,50	0,577	0,289	3,58	5,42	4	5
	Total	60	4,15	0,840	0,108	3,93	4,37	2	5

Η κουλτούρα και οι αξίες του εργοδότη σας συνάδουν με την προσωπική σας κουλτούρα και αξίες.	Λύκειο	3	3,33	1,528	0,882	-,46	7,13	2	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ πτυχίο	22	3,32	1,287	0,274	2,75	3,89	1	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ Μεταπτυχιακό	31	3,61	1,202	,216	3,17	4,05	1	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ Διδακτορικό	4	4,00	0,000	0,000	4,00	4,00	4	4
	Total	60	3,52	1,200	,155	3,21	3,83	1	5
Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενθαρρύνονται και να υποστηρίζονται στην επαγγελματική τους εξέλιξη και τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους από τον εργοδότη.	Λύκειο	3	5,00	0,000	0,000	5,00	5,00	5	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ πτυχίο	22	4,45	0,800	0,171	4,10	4,81	2	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ Μεταπτυχιακό	31	4,58	0,620	0,111	4,35	4,81	3	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ Διδακτορικό	4	4,50	0,577	0,289	3,58	5,42	4	5
	Total	60	4,55	0,675	0,087	4,38	4,72	2	5
Η πίστη και η αφοσίωση των εργαζόμενων είναι πρωταρχικής σημασίας παράγοντας για την ευημερία της εταιρείας.	Λύκειο	3	4,67	0,577	0,333	3,23	6,10	4	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ πτυχίο	22	4,32	0,894	0,191	3,92	4,71	3	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ Μεταπτυχιακό	31	4,35	0,755	0,136	4,08	4,63	3	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ Διδακτορικό	4	4,75	0,500	0,250	3,95	5,55	4	5
	Total	60	4,38	0,783	0,101	4,18	4,59	3	5
Νιώθετε την αίσθηση πίστης και αφοσίωσης στην εταιρεία που εργάζεστε.	Λύκειο	3	4,67	0,577	0,333	3,23	6,10	4	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ πτυχίο	22	3,27	1,386	,296	2,66	3,89	1	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ Μεταπτυχιακό	31	3,45	1,234	,222	3,00	3,90	1	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ Διδακτορικό	4	4,25	0,500	0,250	3,45	5,05	4	5
	Total	60	3,50	1,269	,164	3,17	3,83	1	5
Ο εργοδότης σας παρέχει κίνητρα στους υπαλλήλους για	Λύκειο	3	4,67	0,577	0,333	3,23	6,10	4	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ πτυχίο	22	3,18	1,259	0,268	2,62	3,74	1	5
	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ Μεταπτυχιακό	31	3,32	1,249	,224	2,86	3,78	1	5

συνέχιση της συνεργασίας.	ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	4	4,00	0,816	0,408	2,70	5,30	3	5
	Διδακτορικό								
	Total	60	3,38	1,236	0,160	3,06	3,70	1	5

Πίνακας 15

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Είστε ικανοποιημένος/η με τις αποδοχές και τα προνόμια που λαμβάνετε από την εργασία σας." is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,054	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Αισθάνεσθε ότι σας εκτιμούν ως εργαζόμενο/η. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,058	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Είστε ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και κατάρτισης που σας παρέχει ο εργοδότης σας. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,108	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Συζητάτε με τον προϊστάμενο σας σχετικά με τους επαγγελματικούς σας στόχους και φιλοδοξίες. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,302	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Η διοίκηση της εταιρείας που εργάζεστε λαμβάνει υπόψη το feedback των εργαζομένων ως προς τις μελλοντικές αποφάσεις. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,051	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Οι εταιρείες με αφοσιωμένους υπαλλήλους και καλό employer brand έχουν περισσότερες πιθανότητες να προσελκύσουν υψηλής ποιότητας εργαζομένους. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,765	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Η στρατηγική employer branding δίνει σε μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,420	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,675	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 16

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
9	The distribution of Το employer brand του εργοδότη σας, επηρέασε θετικά την απόφασή σας να γίνετε μέλος της εταιρείας. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,359	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Η εικόνα που είχατε για το employer brand του εργοδότη σας, δεν άλλαξε μετά την πρόσληψή σας. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,169	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Κατά τη διαδικασία πρόσληψής σας, οι διαδικασίες ήταν διαφανείς και οι πληροφορίες που σας παρασχέθηκαν αναφορικά με τη θέση ήταν σαφείς και ακριβείς. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,078	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Κατά τη διαδικασία πρόσληψής σας, λάβατε πλήρη και σαφή ενημέρωση για την προστιθέμενη αξία που προσφέρει μια θέση εργασίας στην εταιρεία που εργάζεστε. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,208	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Η ισορροπία ανάμεσα σε προσωπική και επαγγελματική ζωή είναι σημαντική. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,493	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Είναι σημαντικό εργοδότης να είναι ευέλικτος ως προς τον εργαζόμενο. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,484	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of Είναι σημαντικό εργαζόμενος να είναι υπερήφανος/η για τον εργοδότη του. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,414	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 10

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
16	The distribution of Είναι σημαντικό για εσάς να δουλεύετε για μια εταιρεία που απολαμβάνει υψηλού κύρους και φήμης. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,409	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of Η κουλτούρα και οι αξίες του εργοδότη σας συνάδουν με την προσωπική σας κουλτούρα και αξίες. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,714	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενθαρρύνονται και να υποστηρίζονται στην επαγγελματική τους εξέλιξη και τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους από τον εργοδότη. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,559	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of Η πίστη και η αφοσίωση των εργαζόμενων είναι πρωταρχικής σημασίας παράγοντας για την ευημερία της εταιρείας. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,750	Retain the null hypothesis.
20	The distribution of Νιώθετε την αίσθηση πίστης και αφοσίωσης στην εταιρεία που εργάζεστε. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,160	Retain the null hypothesis.
21	The distribution of Ο εργοδότης σας παρέχει κίνητρα στους υπαλλήλους για συνέχιση της συνεργασίας. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,163	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 11

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Είστε ικανοποιημένος/η με τις αποδοχές	Entry	6	3,50	0,837	0,342	2,62	4,38	3	5
	Intermediate	20	3,35	0,813	0,182	2,97	3,73	2	5
	Mid	20	3,25	1,118	,250	2,73	3,77	1	5

και τα προνόμια που λαμβάνετε από την εργασία σας."	Senior/Executive	14	3,00	1,109	,296	2,36	3,64	1	5
	Total	60	3,25	0,985	0,127	3,00	3,50	1	5
Αισθάνεσθε ότι σας εκτιμούν ως εργαζόμενο/η.	Entry	6	3,17	0,753	0,307	2,38	3,96	2	4
	Intermediate	20	3,65	0,875	0,196	3,24	4,06	2	5
	Mid	20	3,45	1,146	0,256	2,91	3,99	1	5
	Senior/Executive	14	3,36	1,336	0,357	2,59	4,13	1	5
	Total	60	3,47	1,065	0,138	3,19	3,74	1	5
Είστε ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και κατάρτισης που σας παρέχει ο εργοδότης σας.	Entry	6	2,17	1,169	0,477	,94	3,39	1	4
	Intermediate	20	3,15	0,875	0,196	2,74	3,56	1	4
	Mid	20	3,35	1,137	0,254	2,82	3,88	1	5
	Senior/Executive	14	2,79	1,251	0,334	2,06	3,51	1	4
	Total	60	3,03	1,119	0,145	2,74	3,32	1	5
Συζητάτε με τον προϊστάμενο σας σχετικά με τους επαγγελματικούς σας στόχους και φιλοδοξίες.	Entry	6	2,33	1,366	0,558	,90	3,77	1	4
	Intermediate	20	3,05	1,317	0,294	2,43	3,67	1	5
	Mid	20	3,05	1,276	0,285	2,45	3,65	1	5
	Senior/Executive	14	2,93	1,385	0,370	2,13	3,73	1	5
	Total	60	2,95	1,307	0,169	2,61	3,29	1	5
Η διοίκηση της εταιρείας που εργάζεστε λαμβάνει υπόψη το feedback των εργαζομένων ως προς τις μελλοντικές αποφάσεις.	Entry	6	3,00	1,414	,577	1,52	4,48	1	5
	Intermediate	20	3,00	1,257	,281	2,41	3,59	1	5
	Mid	20	3,00	1,214	,271	2,43	3,57	1	5
	Senior/Executive	14	3,07	1,542	0,412	2,18	3,96	1	5
	Total	60	3,02	1,295	0,167	2,68	3,35	1	5
Οι εταιρείες με αφοσιωμένους υπαλλήλους και καλό employer brand έχουν περισσότερες πιθανότητες να προσελκύσουν υψηλής ποιότητας εργαζομένους.	Entry	6	4,33	0,816	0,333	3,48	5,19	3	5
	Intermediate	20	4,45	0,759	0,170	4,09	4,81	2	5
	Mid	20	4,50	0,688	0,154	4,18	4,82	3	5
	Senior/Executive	14	4,29	0,825	0,221	3,81	4,76	3	5
	Total	60	4,42	0,743	0,096	4,22	4,61	2	5

Η στρατηγική employer branding δίνει σε μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων.	Entry	6	4,33	0,816	0,333	3,48	5,19	3	5
	Intermediate	20	4,20	0,696	0,156	3,87	4,53	3	5
	Mid	20	4,35	0,671	0,150	4,04	4,66	3	5
	Senior/Executive	14	4,00	0,784	0,210	3,55	4,45	3	5
	Total	60	4,22	0,715	0,092	4,03	4,40	3	5
Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της.	Entry	6	4,17	0,753	0,307	3,38	4,96	3	5
	Intermediate	20	4,10	0,718	0,161	3,76	4,44	2	5
	Mid	20	4,35	0,671	0,150	4,04	4,66	3	5
	Senior/Executive	14	3,71	0,914	0,244	3,19	4,24	2	5
	Total	60	4,10	0,775	0,100	3,90	4,30	2	5
Το employer brand του εργοδότη σας, επηρέασε θετικά την απόφασή σας να γίνετε μέλος της εταιρείας.	Entry	6	3,33	1,366	0,558	1,90	4,77	1	5
	Intermediate	20	2,95	1,050	0,235	2,46	3,44	1	4
	Mid	20	3,70	1,031	0,231	3,22	4,18	1	5
	Senior/Executive	14	3,00	1,177	0,314	2,32	3,68	1	5
	Total	60	3,25	1,129	0,146	2,96	3,54	1	5
Η εικόνα που είχατε για το employer brand του εργοδότη σας, δεν άλλαξε μετά την πρόσληψή σας.	Entry	6	3,50	0,548	0,224	2,93	4,07	3	4
	Intermediate	20	3,40	1,046	0,234	2,91	3,89	1	5
	Mid	20	3,65	1,309	0,293	3,04	4,26	1	5
	Senior/Executive	14	2,79	1,477	0,395	1,93	3,64	1	5
	Total	60	3,35	1,233	0,159	3,03	3,67	1	5
Κατά τη διαδικασία πρόσληψής σας, οι διαδικασίες	Entry	6	3,33	1,211	0,494	2,06	4,60	2	5
	Intermediate	20	3,70	1,081	0,242	3,19	4,21	2	5
	Mid	20	4,05	0,759	0,170	3,69	4,41	2	5
	Senior/Executive	14	3,57	1,342	0,359	2,80	4,35	1	5

ήταν διαφανείς και οι πληροφορίες που σας παρασχέθηκαν αναφορικά με τη θέση ήταν σαφείς και ακριβείς.	Total	60	3,75	1,068	0,138	3,47	4,03	1	5
Κατά τη διαδικασία πρόσληψής σας, λάβατε πλήρη και σαφή ενημέρωση για την προστιθέμενη αξία που προσφέρει μια θέση εργασίας στην εταιρεία που εργάζεστε.	Entry	6	2,17	0,753	0,307	1,38	2,96	1	3
	Intermediate	20	3,30	0,979	0,219	2,84	3,76	2	5
	Mid	20	3,50	1,051	,235	3,01	3,99	2	5
	Senior/Executive	14	3,14	1,292	,345	2,40	3,89	1	5
	Total	60	3,22	1,106	,143	2,93	3,50	1	5
Η ισορροπία ανάμεσα σε προσωπική και επαγγελματική ζωή είναι σημαντική.	Entry	6	4,67	0,516	0,211	4,12	5,21	4	5
	Intermediate	20	4,70	0,657	0,147	4,39	5,01	3	5
	Mid	20	4,60	0,598	0,134	4,32	4,88	3	5
	Senior/Executive	14	4,64	0,633	0,169	4,28	5,01	3	5
	Total	60	4,65	0,606	0,078	4,49	4,81	3	5
Είναι σημαντικό ο εργοδότης να είναι ευέλικτος ως προς τον εργαζόμενο.	Entry	6	4,33	0,516	0,211	3,79	4,88	4	5
	Intermediate	20	4,35	0,745	0,167	4,00	4,70	3	5
	Mid	20	4,40	0,681	0,152	4,08	4,72	3	5
	Senior/Executive	14	4,71	0,469	0,125	4,44	4,98	4	5
	Total	60	4,45	0,649	0,084	4,28	4,62	3	5
Είναι σημαντικό ο εργαζόμενος να είναι υπερήφανος/η για τον εργοδότη του.	Entry	6	4,50	0,837	0,342	3,62	5,38	3	5
	Intermediate	20	4,50	0,607	0,136	4,22	4,78	3	5
	Mid	20	4,45	0,686	0,153	4,13	4,77	3	5
	Senior/Executive	14	4,36	0,745	0,199	3,93	4,79	3	5
	Total	60	4,45	0,675	0,087	4,28	4,62	3	5
Είναι σημαντικό για εσάς να δουλεύετε για μια εταιρεία που	Entry	6	4,33	0,816	0,333	3,48	5,19	3	5
	Intermediate	20	4,00	0,918	0,205	3,57	4,43	2	5
	Mid	20	4,15	0,875	0,196	3,74	4,56	2	5
	Senior/Executive	14	4,29	0,726	0,194	3,87	4,71	3	5

απολαμβάνει υψηλού κύρους και φήμης.	Total	60	4,15	0,840	0,108	3,93	4,37	2	5
Η κουλτούρα και οι αξίες του εργοδότη σας συνάδουν με την προσωπική σας κουλτούρα και αξίες.	Entry	6	3,17	1,169	0,477	1,94	4,39	1	4
	Intermediate	20	3,50	1,235	0,276	2,92	4,08	1	5
	Mid	20	3,70	1,031	0,231	3,22	4,18	1	5
	Senior/Executive	14	3,43	1,453	0,388	2,59	4,27	1	5
	Total	60	3,52	1,200	0,155	3,21	3,83	1	5
Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενθαρρύνονται και να υποστηρίζονται στην επαγγελματική τους εξέλιξη και τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους από τον εργοδότη.	Entry	6	4,33	0,516	0,211	3,79	4,88	4	5
	Intermediate	20	4,40	0,754	0,169	4,05	4,75	3	5
	Mid	20	4,65	0,489	0,109	4,42	4,88	4	5
	Senior/Executive	14	4,71	0,825	0,221	4,24	5,19	2	5
	Total	60	4,55	0,675	0,087	4,38	4,72	2	5
Η πίστη και η αφοσίωση των εργαζόμενων είναι πρωταρχικής σημασίας παράγοντας για την ευημερία της εταιρείας.	Entry	6	4,17	0,983	0,401	3,13	5,20	3	5
	Intermediate	20	4,25	0,910	0,204	3,82	4,68	3	5
	Mid	20	4,60	0,503	0,112	4,36	4,84	4	5
	Senior/Executive	14	4,36	0,842	0,225	3,87	4,84	3	5
	Total	60	4,38	0,783	0,101	4,18	4,59	3	5
Νιώθετε την αίσθηση πίστης και αφοσίωσης στην εταιρεία που εργάζεστε.	Entry	6	2,67	1,211	0,494	1,40	3,94	1	4
	Intermediate	20	3,85	0,988	0,221	3,39	4,31	1	5
	Mid	20	3,50	1,318	0,295	2,88	4,12	1	5
	Senior/Executive	14	3,36	1,499	0,401	2,49	4,22	1	5
	Total	60	3,50	1,269	0,164	3,17	3,83	1	5
Ο εργοδότης σας παρέχει κίνητρα στους υπαλλήλους για συνέχιση της συνεργασίας.	Entry	6	2,67	1,211	0,494	1,40	3,94	1	4
	Intermediate	20	3,55	1,050	0,235	3,06	4,04	2	5
	Mid	20	3,45	1,191	0,266	2,89	4,01	1	5
	Senior/Executive	14	3,36	1,550	0,414	2,46	4,25	1	5
	Total	60	3,38	1,236	0,160	3,06	3,70	1	5

Πίνακας 19

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Είστε ικανοποιημένος/η με τις αποδοχές και τα προνόμια που λαμβάνετε από την εργασία σας." is the same across categories of Σε τι επίπεδο θα κοπιάσατε τον εαυτό σας με βάση την εργασιακή σας εμπειρία στον κλάδο που εργάζεστε; .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,759	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Αισθάνεσθε ότι σας εκτιμούν ως εργαζόμενο/η. is the same across categories of Σε τι επίπεδο θα κοπιάσατε τον εαυτό σας με βάση την εργασιακή σας εμπειρία στον κλάδο που εργάζεστε; .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,683	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Είστε ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και κατάρτισης που σας παρέχει ο εργοδότης σας. is the same across categories of Σε τι επίπεδο θα κοπιάσατε τον εαυτό σας με βάση την εργασιακή σας εμπειρία στον κλάδο που εργάζεστε; .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,181	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Συζητάτε με τον προϊστάμενο σας σχετικά με τους επαγγελματικούς σας στόχους και φιλοδοξίες. is the same across categories of Σε τι επίπεδο θα κοπιάσατε τον εαυτό σας με βάση την εργασιακή σας εμπειρία στον κλάδο που εργάζεστε; .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,703	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Η διοίκηση της εταιρείας που εργάζεστε λαμβάνει υπόψη το feedback των εργαζομένων ως προς τις μελλοντικές αποφάσεις. is the same across categories of Σε τι επίπεδο θα κοπιάσατε τον εαυτό σας με βάση την εργασιακή σας εμπειρία στον κλάδο που εργάζεστε; .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,997	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 20

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
6	The distribution of Οι εταιρείες με αφοσιωμένους υπαλλήλους και καλό employer brand έχουν περισσότερες πιθανότητες να προσελκύσουν υψηλής ποιότητας εργαζόμενους. is the same across categories of Σε τι επίπεδο θα κοιτάσσατε τον εαυτό σας με βάση την εργασιακή σας εμπειρία στον κλάδο που εργάζεστε; .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,869	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Η στρατηγική employer branding δίνει σε μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων. is the same across categories of Σε τι επίπεδο θα κοιτάσσατε τον εαυτό σας με βάση την εργασιακή σας εμπειρία στον κλάδο που εργάζεστε; .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,565	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της. is the same across categories of Σε τι επίπεδο θα κοιτάσσατε τον εαυτό σας με βάση την εργασιακή σας εμπειρία στον κλάδο που εργάζεστε; .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,164	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Το employer brand του εργοδότη σας, επηρέασε θετικά την απόφασή σας να γίνετε μέλος της εταιρείας. is the same across categories of Σε τι επίπεδο θα κοιτάσσατε τον εαυτό σας με βάση την εργασιακή σας εμπειρία στον κλάδο που εργάζεστε; .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,142	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 21

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
10	The distribution of Η εικόνα που είχατε για το employer brand του εργοδότη σας, δεν άλλαξε μετά την πρόσληψή σας. is the same across categories of Σε τι επίπεδο θα κοιτάσσατε τον εαυτό σας με βάση την εργασιακή σας εμπειρία στον κλάδο που εργάζεστε; .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,346	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Κατά τη διαδικασία πρόσληψής σας, οι διαδικασίες ήταν διαφανείς και οι πληροφορίες που σας παρασχέθηκαν αναφορικά με τη θέση ήταν σαφείς και ακριβείς. is the same across categories of Σε τι επίπεδο θα κοιτάσσατε τον εαυτό σας με βάση την εργασιακή σας εμπειρία στον κλάδο που εργάζεστε; .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,517	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Κατά τη διαδικασία πρόσληψής σας, λάβατε πλήρη και σαφή ενημέρωση για την προστιθέμενη αξία που προσφέρει μια θέση εργασίας στην εταιρεία που εργάζεστε. is the same across categories of Σε τι επίπεδο θα κοιτάσσατε τον εαυτό σας με βάση την εργασιακή σας εμπειρία στον κλάδο που εργάζεστε; .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,082	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Η ισορροπία ανάμεσα σε προσωπική και επαγγελματική ζωή είναι σημαντική. is the same across categories of Σε τι επίπεδο θα κοιτάσσατε τον εαυτό σας με βάση την εργασιακή σας εμπειρία στον κλάδο που εργάζεστε; .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,854	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Είναι σημαντικό ο εργοδότης να είναι ευέλικτος ως προς τον εργαζόμενο. is the same across categories of Σε τι επίπεδο θα κοιτάσσατε τον εαυτό σας με βάση την εργασιακή σας εμπειρία στον κλάδο που εργάζεστε; .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,384	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 22

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
15	The distribution of Είμαι σημαντικό ο εργαζόμενος να είναι υπερήφανος/η για τον εργοδότη του. is the same across categories of Σε τι επίπεδο θα καταβάσατε τον εαυτό σας με βάση την εργασιακή σας εμπειρία στον κλάδο που εργάζεστε; .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,944	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of Είμαι σημαντικό για εσάς να δουλεύετε για μια εταιρεία που απολαμβάνει υψηλού κύρους και φήμης. is the same across categories of Σε τι επίπεδο θα καταβάσατε τον εαυτό σας με βάση την εργασιακή σας εμπειρία στον κλάδο που εργάζεστε; .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,798	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of Η κουλτούρα και οι αξίες του εργοδότη σας συνάδουν με την προσωπική σας κουλτούρα και αξίες. is the same across categories of Σε τι επίπεδο θα καταβάσατε τον εαυτό σας με βάση την εργασιακή σας εμπειρία στον κλάδο που εργάζεστε; .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,818	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενθαρρύνονται και να υποστηρίζονται στην επαγγελματική τους εξέλιξη και τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους από τον εργοδότη. is the same across categories of Σε τι επίπεδο θα καταβάσατε τον εαυτό σας με βάση την εργασιακή σας εμπειρία στον κλάδο που εργάζεστε; .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,169	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of Η πίστη και η αφοσίωση των εργαζόμενων είναι πρωταρχικής σημασίας παράγοντας για την ευημερία της εταιρείας. is the same across categories of Σε τι επίπεδο θα καταβάσατε τον εαυτό σας με βάση την εργασιακή σας εμπειρία στον κλάδο που εργάζεστε; .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,689	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 23

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
20	The distribution of Νιώθετε την αίσθηση πίστης και αφοσίωσης στην εταιρεία που εργάζεστε, is the same across categories of Σε τι επίπεδο θα κατατάσσατε τον εαυτό σας με βάση την εργασιακή σας εμπειρία στον κλάδο που εργάζεστε; .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,263	Retain the null hypothesis.
21	The distribution of Ο εργαζόμενός σας παρέχει κίνητρα στους υποαλλήλους για συνέχιση της συνεργασίας, is the same across categories of Σε τι επίπεδο θα κατατάσσατε τον εαυτό σας με βάση την εργασιακή σας εμπειρία στον κλάδο που εργάζεστε; .	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,529	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 24

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Είστε ικανοποιημένος/η με τις αποδοχές και τα προνόμια που λαμβάνετε από την εργασία σας."	Λιγότερο από 1 χρόνο	7	3,00	1,291	0,488	1,81	4,19	1	5
	1-3 χρόνια	24	3,17	0,868	0,177	2,80	3,53	2	5
	4-6 χρόνια	12	4,00	0,739	0,213	3,53	4,47	3	5
	Πάνω από 6 χρόνια	17	2,94	0,966	0,234	2,44	3,44	1	5
	Total	60	3,25	0,985	0,127	3,00	3,50	1	5
Αισθάνεστε ότι σας εκτιμούν ως εργαζόμενο/η.	Λιγότερο από 1 χρόνο	7	2,86	1,215	0,459	1,73	3,98	1	4
	1-3 χρόνια	24	3,29	0,955	0,195	2,89	3,69	1	5
	4-6 χρόνια	12	3,75	1,055	0,305	3,08	4,42	2	5
	Πάνω από 6 χρόνια	17	3,76	1,091	0,265	3,20	4,33	1	5
	Total	60	3,47	1,065	0,138	3,19	3,74	1	5

Είστε ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και κατάρτισης που σας παρέχει ο εργοδότης σας.	Λιγότερο από 1 χρόνο	7	2,43	1,272	0,481	1,25	3,61	1	4
	1-3 χρόνια	24	3,08	0,929	0,190	2,69	3,48	1	5
	4-6 χρόνια	12	3,08	1,443	0,417	2,17	4,00	1	5
	Πάνω από 6 χρόνια	17	3,18	1,074	0,261	2,62	3,73	1	5
	Total	60	3,03	1,119	0,145	2,74	3,32	1	5
Συζητάτε με τον προϊστάμενο σας σχετικά με τους επαγγελματικούς σας στόχους και φιλοδοξίες.	Λιγότερο από 1 χρόνο	7	2,00	1,155	0,436	,93	3,07	1	4
	1-3 χρόνια	24	3,00	1,142	0,233	2,52	3,48	1	5
	4-6 χρόνια	12	2,83	1,528	0,441	1,86	3,80	1	5
	Πάνω από 6 χρόνια	17	3,35	1,320	0,320	2,67	4,03	1	5
	Total	60	2,95	1,307	0,169	2,61	3,29	1	5
Η διοίκηση της εταιρείας που εργάζεστε λαμβάνει υπόψη το feedback των εργαζομένων ως προς τις μελλοντικές αποφάσεις.	Λιγότερο από 1 χρόνο	7	2,71	1,496	0,565	1,33	4,10	1	5
	1-3 χρόνια	24	2,92	1,176	0,240	2,42	3,41	1	5
	4-6 χρόνια	12	3,50	1,446	0,417	2,58	4,42	1	5
	Πάνω από 6 χρόνια	17	2,94	1,298	0,315	2,27	3,61	1	5
	Total	60	3,02	1,295	0,167	2,68	3,35	1	5
Οι εταιρείες με αφοσιωμένους υπαλλήλους και καλό employer brand έχουν περισσότερες πιθανότητες να προσελκύσουν υψηλής ποιότητας εργαζόμενους.	Λιγότερο από 1 χρόνο	7	4,71	0,488	0,184	4,26	5,17	4	5
	1-3 χρόνια	24	4,25	0,847	0,173	3,89	4,61	2	5
	4-6 χρόνια	12	4,42	0,900	0,260	3,84	4,99	3	5
	Πάνω από 6 χρόνια	17	4,53	0,514	0,125	4,26	4,79	4	5
	Total	60	4,42	0,743	0,096	4,22	4,61	2	5
Η στρατηγική employer branding δίνει σε μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην	Λιγότερο από 1 χρόνο	7	4,71	0,488	0,184	4,26	5,17	4	5
	1-3 χρόνια	24	4,00	0,722	0,147	3,69	4,31	3	5
	4-6 χρόνια	12	4,17	0,835	0,241	3,64	4,70	3	5
	Πάνω από 6 χρόνια	17	4,35	0,606	0,147	4,04	4,66	3	5

προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων.	Total	60	4,22	0,715	0,092	4,03	4,40	3	5
Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της.	Λιγότερο από 1 χρόνο	7	4,29	0,951	0,360	3,41	5,17	3	5
	1-3 χρόνια	24	4,00	0,834	0,170	3,65	4,35	2	5
	4-6 χρόνια	12	4,25	0,754	0,218	3,77	4,73	3	5
	Πάνω από 6 χρόνια	17	4,06	0,659	0,160	3,72	4,40	3	5
	Total	60	4,10	0,775	0,100	3,90	4,30	2	5
Το employer brand του εργοδότη σας, επηρέασε θετικά την απόφασή σας να γίνετε μέλος της εταιρείας.	Λιγότερο από 1 χρόνο	7	3,00	1,633	0,617	1,49	4,51	1	5
	1-3 χρόνια	24	3,29	0,859	0,175	2,93	3,65	1	5
	4-6 χρόνια	12	3,42	1,443	0,417	2,50	4,33	1	5
	Πάνω από 6 χρόνια	17	3,18	1,074	0,261	2,62	3,73	1	5
	Total	60	3,25	1,129	0,146	2,96	3,54	1	5
Η εικόνα που είχατε για το employer brand του εργοδότη σας, δεν άλλαξε μετά την πρόσληψή σας.	Λιγότερο από 1 χρόνο	7	3,29	1,380	0,522	2,01	4,56	1	5
	1-3 χρόνια	24	3,50	0,933	0,190	3,11	3,89	2	5
	4-6 χρόνια	12	3,67	1,557	0,449	2,68	4,66	1	5
	Πάνω από 6 χρόνια	17	2,94	1,298	0,315	2,27	3,61	1	5
	Total	60	3,35	1,233	0,159	3,03	3,67	1	5
Κατά τη διαδικασία πρόσληψής σας, οι διαδικασίες ήταν διαφανείς και οι πληροφορίες που σας παρασχέθηκαν αναφορικά με τη θέση ήταν σαφείς και ακριβείς.	Λιγότερο από 1 χρόνο	7	3,57	1,272	0,481	2,39	4,75	2	5
	1-3 χρόνια	24	3,63	0,875	0,179	3,26	3,99	2	5
	4-6 χρόνια	12	3,75	1,357	0,392	2,89	4,61	1	5
	Πάνω από 6 χρόνια	17	4,00	1,061	0,257	3,45	4,55	1	5
	Total	60	3,75	1,068	,138	3,47	4,03	1	5

Κατά τη διαδικασία πρόσληψής σας, λάβατε πλήρη και σαφή ενημέρωση για την προστιθέμενη αξία που προσφέρει μια θέση εργασίας στην εταιρεία που εργάζεστε.	Λιγότερο από 1 χρόνο	7	2,43	1,272	0,481	1,25	3,61	1	5
	1-3 χρόνια	24	3,04	1,042	0,213	2,60	3,48	1	5
	4-6 χρόνια	12	3,58	1,165	0,336	2,84	4,32	2	5
	Πάνω από 6 χρόνια	17	3,53	0,943	0,229	3,04	4,01	1	5
	Total	60	3,22	1,106	0,143	2,93	3,50	1	5
Η ισορροπία ανάμεσα σε προσωπική και επαγγελματική ζωή είναι σημαντική.	Λιγότερο από 1 χρόνο	7	4,71	0,756	0,286	4,02	5,41	3	5
	1-3 χρόνια	24	4,75	0,532	0,109	4,53	4,97	3	5
	4-6 χρόνια	12	4,42	0,793	0,229	3,91	4,92	3	5
	Πάνω από 6 χρόνια	17	4,65	0,493	0,119	4,39	4,90	4	5
	Total	60	4,65	0,606	0,078	4,49	4,81	3	5
Είναι σημαντικό ο εργοδότης να είναι ευέλικτος ως προς τον εργαζόμενο.	Λιγότερο από 1 χρόνο	7	4,43	0,787	0,297	3,70	5,16	3	5
	1-3 χρόνια	24	4,38	0,647	0,132	4,10	4,65	3	5
	4-6 χρόνια	12	4,33	0,778	0,225	3,84	4,83	3	5
	Πάνω από 6 χρόνια	17	4,65	0,493	0,119	4,39	4,90	4	5
	Total	60	4,45	0,649	0,084	4,28	4,62	3	5
Είναι σημαντικό ο εργαζόμενος να είναι υπερήφανος/η για τον εργοδότη του.	Λιγότερο από 1 χρόνο	7	4,29	0,951	0,360	3,41	5,17	3	5
	1-3 χρόνια	24	4,50	0,590	0,120	4,25	4,75	3	5
	4-6 χρόνια	12	4,58	0,515	0,149	4,26	4,91	4	5
	Πάνω από 6 χρόνια	17	4,35	0,786	0,191	3,95	4,76	3	5
	Total	60	4,45	0,675	0,087	4,28	4,62	3	5
Είναι σημαντικό για εσάς να δουλεύετε για μια εταιρεία που απολαμβάνει	Λιγότερο από 1 χρόνο	7	4,00	0,816	0,309	3,24	4,76	3	5
	1-3 χρόνια	24	4,17	0,816	0,167	3,82	4,51	2	5
	4-6 χρόνια	12	4,00	1,044	0,302	3,34	4,66	2	5

υψηλού κύρους και φήμης.	Πάνω από 6 χρόνια	17	4,29	0,772	0,187	3,90	4,69	3	5
	Total	60	4,15	0,840	0,108	3,93	4,37	2	5
Η κουλτούρα και οι αξίες του εργοδότη σας συνάδουν με την προσωπική σας κουλτούρα και αξίες.	Λιγότερο από 1 χρόνο	7	2,43	1,134	0,429	1,38	3,48	1	4
	1-3 χρόνια	24	3,67	1,049	0,214	3,22	4,11	2	5
	4-6 χρόνια	12	3,42	1,379	0,398	2,54	4,29	1	5
	Πάνω από 6 χρόνια	17	3,82	1,131	0,274	3,24	4,41	1	5
	Total	60	3,52	1,200	0,155	3,21	3,83	1	5
Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενθαρρύνονται και να υποστηρίζονται στην επαγγελματική τους εξέλιξη και τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους από τον εργοδότη.	Λιγότερο από 1 χρόνο	7	4,57	0,787	0,297	3,84	5,30	3	5
	1-3 χρόνια	24	4,29	0,806	0,165	3,95	4,63	2	5
	4-6 χρόνια	12	4,67	0,492	0,142	4,35	4,98	4	5
	Πάνω από 6 χρόνια	17	4,82	0,393	0,095	4,62	5,03	4	5
	Total	60	4,55	0,675	0,087	4,38	4,72	2	5
Η πίστη και η αφοσίωση των εργαζόμενων είναι πρωταρχικής σημασίας παράγοντας για την ευημερία της εταιρείας.	Λιγότερο από 1 χρόνο	7	4,43	0,976	0,369	3,53	5,33	3	5
	1-3 χρόνια	24	4,04	0,806	0,165	3,70	4,38	3	5
	4-6 χρόνια	12	4,67	0,651	0,188	4,25	5,08	3	5
	Πάνω από 6 χρόνια	17	4,65	0,606	0,147	4,34	4,96	3	5
	Total	60	4,38	0,783	0,101	4,18	4,59	3	5
Νιώθετε την αίσθηση πίστης και αφοσίωσης στην εταιρεία που εργάζεστε.	Λιγότερο από 1 χρόνο	7	2,00	1,155	0,436	,93	3,07	1	4
	1-3 χρόνια	24	3,63	1,096	0,224	3,16	4,09	1	5
	4-6 χρόνια	12	3,67	1,371	0,396	2,80	4,54	1	5
	Πάνω από 6 χρόνια	17	3,82	1,131	0,274	3,24	4,41	1	5
	Total	60	3,50	1,269	0,164	3,17	3,83	1	5
Ο εργοδότης σας παρέχει κίνητρα στους	Λιγότερο από 1 χρόνο	7	2,29	1,380	0,522	1,01	3,56	1	5

υπαλλήλους για συνέχιση της συνεργασίας.	1-3 χρόνια	24	3,46	0,884	0,180	3,09	3,83	2	5
	4-6 χρόνια	12	3,67	1,371	0,396	2,80	4,54	1	5
	Πάνω από 6 χρόνια	17	3,53	1,375	0,333	2,82	4,24	1	5
	Total	60	3,38	1,236	0,160	3,06	3,70	1	5

Πίνακας 25

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Είστε ικανοποιημένος/η με τις αποδοχές και τα προνόμια που λαμβάνετε από την εργασία σας." is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε για τον τρέχοντα εργοδότη σας;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,020	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Αισθάνεσθε ότι σας εκτιμούν ως εργαζόμενο/η. is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε για τον τρέχοντα εργοδότη σας;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,152	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Είστε ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και κατάρτισης που σας παρέχει ο εργοδότης σας. is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε για τον τρέχοντα εργοδότη σας;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,563	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Συζητάτε με τον προϊστάμενο σας σχετικά με τους επαγγελματικούς σας στόχους και φιλοδοξίες. is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε για τον τρέχοντα εργοδότη σας;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,165	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Η διοίκηση της εταιρείας που εργάζεστε λαμβάνει υπόψη το feedback των εργαζομένων ως προς τις μελλοντικές αποφάσεις. is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε για τον τρέχοντα εργοδότη σας;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,490	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Οι εταιρείες με αφοσιωμένους υπαλλήλους και καλό employer brand έχουν περισσότερες πιθανότητες να προσελκύσουν υψηλής ποιότητας εργαζομένους. is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε για τον τρέχοντα εργοδότη σας;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,536	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 26

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
7	The distribution of Η στρατηγική employer branding δίνει σε μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων. is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε για τον τρέχοντα εργοδότη σας;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,102	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της. is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε για τον τρέχοντα εργοδότη σας;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,713	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Το employer brand του εργοδότη σας, επηρέασε θετικά την απόφασή σας να γίνετε μέλος της εταιρείας. is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε για τον τρέχοντα εργοδότη σας;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,800	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Η εικόνα που είχατε για το employer brand του εργοδότη σας, δεν άλλαξε μετά την πρόσληψή σας. is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε για τον τρέχοντα εργοδότη σας;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,353	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Κατά τη διαδικασία πρόσληψής σας, οι διαδικασίες ήταν διαφανείς και οι πληροφορίες που σας παρασχέθηκαν αναφορικά με τη θέση ήταν σωστές και ακριβείς. is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε για τον τρέχοντα εργοδότη σας;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,508	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 27

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
12	The distribution of Κατά τη διαδικασία πρόσληψής σας, λάβατε πλήρη και σαφή ενημέρωση για την προστιθέμενη αξία που προσφέρει μια θέση εργασίας στην εταιρεία που εργάζεστε. is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε για τον τρέχοντα εργοδότη σας;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,064	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Η ισορροπία ανάμεσα σε προσωπική και επαγγελματική ζωή είναι σημαντική. is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε για τον τρέχοντα εργοδότη σας;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,462	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Είναι σημαντικό ο εργοδότης να είναι ευέλικτος ως προς τον εργαζόμενο. is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε για τον τρέχοντα εργοδότη σας;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,585	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of Είναι σημαντικό ο εργαζόμενος να είναι υπερένθους/η για τον εργοδότη του. is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε για τον τρέχοντα εργοδότη σας;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,903	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of Είναι σημαντικό για εσάς να δουλεύετε για μια εταιρεία που απολαμβάνει υψηλού κύρους και φήμης. is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε για τον τρέχοντα εργοδότη σας;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,819	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of Η κουλτούρα και οι αξίες του εργοδότη σας συνάδουν με την προσωπική σας κουλτούρα και αξίες. is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε για τον τρέχοντα εργοδότη σας;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,086	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 28

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
18	The distribution of Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενθαρρύνονται και να υποστηρίζονται στην επαγγελματική τους εξέλιξη και τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους από τον εργοδότη. is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε για τον τρέχοντα εργοδότη σας;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,091	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of Η πίστη και η αποσίαση των εργαζόμενων είναι πρωταρχικής σημασίας παράγοντας για την ευημερία της εταιρείας. is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε για τον τρέχοντα εργοδότη σας;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,035	Reject the null hypothesis.
20	The distribution of Νιώθετε την αίσθηση πίστης και αποσίασης στην εταιρεία που εργάζεστε. is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε για τον τρέχοντα εργοδότη σας;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,024	Reject the null hypothesis.
21	The distribution of Ο εργοδότης σας παρέχει κίνητρα στους υπαλλήλους για συνέχιση της συνεργασίας. is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε για τον τρέχοντα εργοδότη σας;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,113	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 29

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Είστε ικανοποιημένος/η με τις αποδοχές και τα προνόμια που λαμβάνετε από την εργασία σας."	0-10.000	15	2,53	0,834	0,215	2,07	3,00	1	4
	10.000-15.000	24	3,13	0,741	0,151	2,81	3,44	2	5
	15.000-20.000	6	3,83	0,753	0,307	3,04	4,62	3	5
	20.000-25.000	11	3,91	0,944	0,285	3,27	4,54	2	5

	25.000-30.000	1	5,00	5	5
	άνω των 30.000	3	3,67	1,528	,882	-,13	7,46	2	5
	Total	60	3,25	0,985	0,127	3,00	3,50	1	5
Αισθάνεσθε ότι σας εκτιμούν ως εργαζόμενο/η.	0-10.000	15	3,20	1,373	,355	2,44	3,96	1	5
	10.000-15.000	24	3,38	0,875	0,179	3,01	3,74	2	5
	15.000-20.000	6	4,17	0,408	0,167	3,74	4,60	4	5
	20.000-25.000	11	3,45	1,214	0,366	2,64	4,27	1	5
	25.000-30.000	1	4,00	4	4
	άνω των 30.000	3	4,00	1,000	,577	1,52	6,48	3	5
	Total	60	3,47	1,065	,138	3,19	3,74	1	5
Είστε ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και κατάρτισης που σας παρέχει ο εργοδότης σας.	0-10.000	15	2,73	1,335	,345	1,99	3,47	1	5
	10.000-15.000	24	2,92	1,100	,225	2,45	3,38	1	5
	15.000-20.000	6	3,50	0,548	0,224	2,93	4,07	3	4
	20.000-25.000	11	3,36	0,924	0,279	2,74	3,98	2	5
	25.000-30.000	1	4,00	4	4
	άνω των 30.000	3	3,00	1,732	1,000	-1,30	7,30	1	4
	Total	60	3,03	1,119	0,145	2,74	3,32	1	5
Συζητάτε με τον προϊστάμενο σας σχετικά με τους επαγγελματικούς σας στόχους και φιλοδοξίες.	0-10.000	15	2,67	1,447	0,374	1,87	3,47	1	5
	10.000-15.000	24	2,96	1,301	0,266	2,41	3,51	1	5
	15.000-20.000	6	3,17	1,169	0,477	1,94	4,39	1	4
	20.000-25.000	11	3,09	1,446	0,436	2,12	4,06	1	5

	25.000-30.000	1	4,00	4	4
	άνω των 30.000	3	3,00	1,000	0,577	,52	5,48	2	4
	Total	60	2,95	1,307	0,169	2,61	3,29	1	5
Η διοίκηση της εταιρείας που εργάζεστε λαμβάνει υπόψη το feedback των εργαζομένων ως προς τις μελλοντικές αποφάσεις.	0-10.000	15	2,67	1,234	0,319	1,98	3,35	1	5
	10.000-15.000	24	3,00	1,351	,276	2,43	3,57	1	5
	15.000-20.000	6	3,67	1,211	0,494	2,40	4,94	2	5
	20.000-25.000	11	3,27	1,009	0,304	2,59	3,95	2	5
	25.000-30.000	1	5,00	5	5
	άνω των 30.000	3	2,00	1,732	1,000	-2,30	6,30	1	4
	Total	60	3,02	1,295	,167	2,68	3,35	1	5
Οι εταιρείες με αφοσιωμένους υπαλλήλους και καλό employer brand έχουν περισσότερες πιθανότητες να προσελκύσουν υψηλής ποιότητας εργαζόμενους.	0-10.000	15	4,33	0,976	0,252	3,79	4,87	2	5
	10.000-15.000	24	4,50	0,659	0,135	4,22	4,78	3	5
	15.000-20.000	6	4,33	0,516	0,211	3,79	4,88	4	5
	20.000-25.000	11	4,45	0,688	0,207	3,99	4,92	3	5
	25.000-30.000	1	3,00	3	3
	άνω των 30.000	3	4,67	0,577	0,333	3,23	6,10	4	5
	Total	60	4,42	0,743	0,096	4,22	4,61	2	5
Η στρατηγική employer branding δίνει σε μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην προσέλκυση και διατήρηση των	0-10.000	15	4,47	0,640	0,165	4,11	4,82	3	5
	10.000-15.000	24	4,04	0,751	0,153	3,72	4,36	3	5
	15.000-20.000	6	4,17	0,753	0,307	3,38	4,96	3	5
	20.000-25.000	11	4,36	0,674	0,203	3,91	4,82	3	5

κατάλληλων εργαζομένων.	25.000-30.000	1	3,00	3	3
	άνω των 30.000	3	4,33	0,577	0,333	2,90	5,77	4	5
	Total	60	4,22	0,715	0,092	4,03	4,40	3	5
Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της.	0-10.000	15	4,00	1,069	,276	3,41	4,59	2	5
	10.000-15.000	24	4,08	0,654	0,133	3,81	4,36	3	5
	15.000-20.000	6	4,33	0,516	0,211	3,79	4,88	4	5
	20.000-25.000	11	4,27	0,647	0,195	3,84	4,71	3	5
	25.000-30.000	1	3,00	3	3
	άνω των 30.000	3	4,00	1,000	,577	1,52	6,48	3	5
	Total	60	4,10	0,775	0,100	3,90	4,30	2	5
Το employer brand του εργοδότη σας, επηρέασε θετικά την απόφασή σας να γίνετε μέλος της εταιρείας.	0-10.000	15	3,20	1,373	0,355	2,44	3,96	1	5
	10.000-15.000	24	3,21	1,103	0,225	2,74	3,67	1	5
	15.000-20.000	6	3,17	0,753	0,307	2,38	3,96	2	4
	20.000-25.000	11	3,45	1,214	0,366	2,64	4,27	1	5
	25.000-30.000	1	4,00	4	4
	άνω των 30.000	3	3,00	1,000	0,577	,52	5,48	2	4
	Total	60	3,25	1,129	0,146	2,96	3,54	1	5
Η εικόνα που είχατε για το employer brand του εργοδότη σας, δεν άλλαξε μετά την πρόσληψή σας.	0-10.000	15	3,67	1,234	0,319	2,98	4,35	1	5
	10.000-15.000	24	3,08	0,974	0,199	2,67	3,49	1	5
	15.000-20.000	6	3,67	0,816	0,333	2,81	4,52	2	4
	20.000-25.000	11	3,55	1,572	0,474	2,49	4,60	1	5

	25.000-30.000	1	5,00	5	5
	άνω των 30.000	3	2,00	1,732	1,000	-2,30	6,30	1	4
	Total	60	3,35	1,233	,159	3,03	3,67	1	5
Κατά τη διαδικασία πρόσληψής σας, οι διαδικασίες ήταν διαφανείς και οι πληροφορίες που σας παρασχέθηκαν αναφορικά με τη θέση ήταν σαφείς και ακριβείς.	0-10.000	15	3,67	1,113	,287	3,05	4,28	2	5
	10.000-15.000	24	3,67	1,007	,206	3,24	4,09	2	5
	15.000-20.000	6	4,50	0,548	0,224	3,93	5,07	4	5
	20.000-25.000	11	4,09	0,701	0,211	3,62	4,56	3	5
	25.000-30.000	1	4,00	4	4
	άνω των 30.000	3	2,00	1,732	1,000	-2,30	6,30	1	4
	Total	60	3,75	1,068	0,138	3,47	4,03	1	5
Κατά τη διαδικασία πρόσληψής σας, λάβατε πλήρη και σαφή ενημέρωση για την προστιθέμενη αξία που προσφέρει μια θέση εργασίας στην εταιρεία που εργάζεστε.	0-10.000	15	3,27	1,280	0,330	2,56	3,98	1	5
	10.000-15.000	24	3,08	0,974	0,199	2,67	3,49	2	5
	15.000-20.000	6	4,00	0,632	0,258	3,34	4,66	3	5
	20.000-25.000	11	3,18	1,168	0,352	2,40	3,97	1	5
	25.000-30.000	1	4,00	4	4
	άνω των 30.000	3	2,33	1,528	0,882	-1,46	6,13	1	4
	Total	60	3,22	1,106	0,143	2,93	3,50	1	5
Η ισορροπία ανάμεσα σε προσωπική και επαγγελματική ζωή είναι σημαντική.	0-10.000	15	4,67	0,617	0,159	4,32	5,01	3	5
	10.000-15.000	24	4,71	0,550	0,112	4,48	4,94	3	5
	15.000-20.000	6	5,00	0,000	0,000	5,00	5,00	5	5
	20.000-25.000	11	4,36	0,809	0,244	3,82	4,91	3	5

	25.000-30.000	1	4,00	4	4
	άνω των 30.000	3	4,67	0,577	0,333	3,23	6,10	4	5
	Total	60	4,65	0,606	0,078	4,49	4,81	3	5
Είναι σημαντικό ο εργοδότης να είναι ευέλικτος ως προς τον εργαζόμενο.	0-10.000	15	4,60	0,632	0,163	4,25	4,95	3	5
	10.000-15.000	24	4,38	0,647	0,132	4,10	4,65	3	5
	15.000-20.000	6	4,67	0,516	0,211	4,12	5,21	4	5
	20.000-25.000	11	4,36	0,674	0,203	3,91	4,82	3	5
	25.000-30.000	1	3,00	3	3
	άνω των 30.000	3	4,67	0,577	0,333	3,23	6,10	4	5
	Total	60	4,45	0,649	0,084	4,28	4,62	3	5
Είναι σημαντικό ο εργαζόμενος να είναι υπερήφανος/η για τον εργοδότη του.	0-10.000	15	4,73	0,594	0,153	4,40	5,06	3	5
	10.000-15.000	24	4,50	0,659	0,135	4,22	4,78	3	5
	15.000-20.000	6	4,33	0,516	0,211	3,79	4,88	4	5
	20.000-25.000	11	4,00	0,775	0,234	3,48	4,52	3	5
	25.000-30.000	1	4,00	4	4
	άνω των 30.000	3	4,67	0,577	0,333	3,23	6,10	4	5
	Total	60	4,45	0,675	0,087	4,28	4,62	3	5
Είναι σημαντικό για εσάς να δουλεύετε για μια εταιρεία που απολαμβάνει υψηλού κύρους και φήμης.	0-10.000	15	3,93	1,100	,284	3,32	4,54	2	5
	10.000-15.000	24	4,38	0,576	0,118	4,13	4,62	3	5
	15.000-20.000	6	4,00	1,095	0,447	2,85	5,15	2	5
	20.000-25.000	11	3,91	0,701	0,211	3,44	4,38	3	5

	25.000-30.000	1	5,00	5	5
	άνω των 30.000	3	4,33	1,155	0,667	1,46	7,20	3	5
	Total	60	4,15	0,840	0,108	3,93	4,37	2	5
Η κουλτούρα και οι αξίες του εργοδότη συνάδουν με την προσωπική σας κουλτούρα και αξίες.	0-10.000	15	3,33	1,447	0,374	2,53	4,13	1	5
	10.000-15.000	24	3,67	1,167	0,238	3,17	4,16	1	5
	15.000-20.000	6	3,33	0,816	0,333	2,48	4,19	2	4
	20.000-25.000	11	3,64	1,027	0,310	2,95	4,33	2	5
	25.000-30.000	1	4,00	4	4
	άνω των 30.000	3	3,00	2,000	1,155	-1,97	7,97	1	5
	Total	60	3,52	1,200	0,155	3,21	3,83	1	5
Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενθαρρύνονται και να υποστηρίζονται στην επαγγελματική τους εξέλιξη και τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους από τον εργοδότη.	0-10.000	15	4,60	0,828	0,214	4,14	5,06	2	5
	10.000-15.000	24	4,42	0,654	0,133	4,14	4,69	3	5
	15.000-20.000	6	4,50	0,837	0,342	3,62	5,38	3	5
	20.000-25.000	11	4,73	0,467	0,141	4,41	5,04	4	5
	25.000-30.000	1	4,00	4	4
	άνω των 30.000	3	5,00	0,000	0,000	5,00	5,00	5	5
	Total	60	4,55	0,675	0,087	4,38	4,72	2	5
Η πίστη και η αφοσίωση των εργαζόμενων είναι πρωταρχικής σημασίας παράγοντας για την ευημερία της εταιρείας.	0-10.000	15	4,47	0,834	0,215	4,00	4,93	3	5
	10.000-15.000	24	4,33	0,761	0,155	4,01	4,65	3	5
	15.000-20.000	6	4,33	1,033	0,422	3,25	5,42	3	5
	20.000-25.000	11	4,18	0,751	0,226	3,68	4,69	3	5

	25.000-30.000	1	5,00	5	5
	άνω των 30.000	3	5,00	0,000	0,000	5,00	5,00	5	5
	Total	60	4,38	0,783	0,101	4,18	4,59	3	5
Νιώθετε την αίσθηση πίστης και αφοσίωσης στην εταιρεία που εργάζεστε.	0-10.000	15	3,53	1,598	0,413	2,65	4,42	1	5
	10.000-15.000	24	3,46	1,062	0,217	3,01	3,91	1	5
	15.000-20.000	6	4,17	0,753	0,307	3,38	4,96	3	5
	20.000-25.000	11	3,36	1,433	0,432	2,40	4,33	1	5
	25.000-30.000	1	4,00	4	4
	άνω των 30.000	3	2,67	1,528	0,882	-1,13	6,46	1	4
	Total	60	3,50	1,269	0,164	3,17	3,83	1	5
Ο εργοδότης σας παρέχει κίνητρα στους υπαλλήλους για συνέχιση της συνεργασίας.	0-10.000	15	3,33	1,496	0,386	2,50	4,16	1	5
	10.000-15.000	24	3,46	1,062	0,217	3,01	3,91	2	5
	15.000-20.000	6	3,83	1,329	0,543	2,44	5,23	2	5
	20.000-25.000	11	3,36	1,027	0,310	2,67	4,05	2	5
	25.000-30.000	1	4,00	4	4
	άνω των 30.000	3	2,00	1,732	1,000	-2,30	6,30	1	4
	Total	60	3,38	1,236	0,160	3,06	3,70	1	5

Πίνακας 30

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Είστε ικανοποιημένος/η με τις αποδοχές και τα προνόμια που λαμβάνετε από την εργασία σας." is the same across categories of Καθαρό στήσιο εισόδημα σε €.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,002	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Αισθάνεσθε ότι σας εκπροούν ως εργαζόμενο/η. is the same across categories of Καθαρό στήσιο εισόδημα σε €.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,313	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Είστε ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και κατάρτισης που σας παρέχει ο εργοδότης σας. is the same across categories of Καθαρό στήσιο εισόδημα σε €.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,445	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Συζητάτε με τον προϊστάμενο σας σχετικά με τους επαγγελματικούς σας στόχους και φιλοδοξίες. is the same across categories of Καθαρό στήσιο εισόδημα σε €.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,871	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Η διοίκηση της εταιρείας που εργάζεστε λαμβάνει υπόψη το feedback των εργαζομένων ως προς τις μελλοντικές αποφάσεις. is the same across categories of Καθαρό στήσιο εισόδημα σε €.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,552	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Οι εταιρείες με αποσπασμένους υπαλλήλους και καλό employer brand έχουν περισσότερες πιθανότητες να προσέλκυσουν υψηλής ποιότητας εργαζομένους. is the same across categories of Καθαρό στήσιο εισόδημα σε €.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,943	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Η στρατηγική employer branding δίνει σε μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην προσέλκυση και διατήρηση των κοσάλληλων εργαζομένων. is the same across categories of Καθαρό στήσιο εισόδημα σε €.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,404	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 31

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
8	The distribution of Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την απρόσβαση των εργαζομένων της. is the same across categories of Καθαρό ετήσιο εισόδημα σε €.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,762	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Το employer brand του εργοδότη σας, επηρέασε θετικά την απόφασή σας να γίνετε μέλος της εταιρείας. is the same across categories of Καθαρό ετήσιο εισόδημα σε €.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,955	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Η εικόνα που είχατε για το employer brand του εργοδότη σας, δεν άλλαξε μετά την πρόσληψή σας. is the same across categories of Καθαρό ετήσιο εισόδημα σε €.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,439	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Κατά τη διαδικασία πρόσληψής σας, οι διαδικασίες ήταν διαφανείς και οι πληροφορίες που σας παρασχέθηκαν αναφορικά με τη θέση ήταν σαφείς και ακριβείς. is the same across categories of Καθαρό ετήσιο εισόδημα σε €.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,129	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Κατά τη διαδικασία πρόσληψής σας, λάβατε πλήρη και σαφή ενημέρωση για την προστιθέμενη αξία που προσφέρει μια θέση εργασίας στην εταιρεία που εργάζεστε. is the same across categories of Καθαρό ετήσιο εισόδημα σε €.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,350	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Η ισορροπία ανάμεσα σε προσωπική και επαγγελματική ζωή είναι σημαντική. is the same across categories of Καθαρό ετήσιο εισόδημα σε €.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,283	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 32

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
14	The distribution of Είμαι σημαντικό εργαζόμενος να είναι ευέλικτος ως προς τον εργαζόμενο. is the same across categories of Καθαρό ετήσιο εισόδημα σε €.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,670	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of Είμαι σημαντικό εργαζόμενος να είναι υπερήφανος/η για τον εργοδότη του. is the same across categories of Καθαρό ετήσιο εισόδημα σε €.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,083	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of Είμαι σημαντικό για εσάς να δουλεύετε για μια εταιρεία που απολαμβάνει υψηλού κύρους και φήμης. is the same across categories of Καθαρό ετήσιο εισόδημα σε €.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,383	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of Η κουλτούρα και οι αξίες του εργοδότη σας συνάδουν με την προσωπική σας κουλτούρα και αξίες. is the same across categories of Καθαρό ετήσιο εισόδημα σε €.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,917	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενθαρρύνονται και να υποστηρίζονται στην επαγγελματική τους εξέλιξη και τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους από τον εργοδότη. is the same across categories of Καθαρό ετήσιο εισόδημα σε €.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,558	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of Η πίστη και η αφοσίωση των εργαζόμενων είναι πρωταρχικής σημασίας παράγοντας για την ευημερία της εταιρείας. is the same across categories of Καθαρό ετήσιο εισόδημα σε €.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,354	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 33

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
20	The distribution of Νιώθετε την αίσθηση πίστης και αφοσίωσης στην εταιρεία που εργάζεστε. is the same across categories of Καθαρό ετήσιο εισόδημα σε €.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,611	Retain the null hypothesis.
21	The distribution of Ο εργοδότης σας παρέχει κίνητρα στους υπαλλήλους για συνέχιση της συνεργασίας. is the same across categories of Καθαρό ετήσιο εισόδημα σε €.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,733	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 34

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Είστε ικανοποιημένος/η με τις αποδοχές και τα προνόμια που λαμβάνετε από την εργασία σας."	Λιγότερους από 50	29	3,10	0,900	0,167	2,76	3,45	2	5
	50-100	14	2,93	0,997	0,267	2,35	3,50	1	4
	101-500	6	4,00	0,632	0,258	3,34	4,66	3	5
	Περισσότερους από 500	11	3,64	1,120	0,338	2,88	4,39	2	5
	Total	60	3,25	0,985	0,127	3,00	3,50	1	5
Αισθάνεσθε ότι σας εκτιμούν ως εργαζόμενο/η.	Λιγότερους από 50	29	3,24	1,023	0,190	2,85	3,63	1	5
	50-100	14	3,36	1,277	0,341	2,62	4,09	1	5
	101-500	6	3,67	0,516	0,211	3,12	4,21	3	4
	Περισσότερους από 500	11	4,09	0,944	0,285	3,46	4,73	2	5

	Total	6 0	3,47	1,065	0,13 8	3,19	3,74	1	5
Είστε ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και κατάρτισης που σας παρέχει ο εργοδότης σας.	Λιγότερους από 50	2 9	2,69	1,168	0,21 7	2,25	3,13	1	5
	50-100	1 4	3,00	1,038	0,27 7	2,40	3,60	1	5
	101-500	6	3,67	1,033	0,42 2	2,58	4,75	2	5
	Περισσότερους από 500	1 1	3,64	0,809	0,24 4	3,09	4,18	2	5
	Total	6 0	3,03	1,119	0,14 5	2,74	3,32	1	5
Συζητάτε με τον προϊστάμενό σας σχετικά με τους επαγγελματικούς σας στόχους και φιλοδοξίες.	Λιγότερους από 50	2 9	2,93	1,307	0,24 3	2,43	3,43	1	5
	50-100	1 4	2,57	1,399	0,37 4	1,76	3,38	1	5
	101-500	6	3,17	1,472	0,60 1	1,62	4,71	1	5
	Περισσότερους από 500	1 1	3,36	1,120	0,33 8	2,61	4,12	1	5
	Total	6 0	2,95	1,307	0,16 9	2,61	3,29	1	5
Η διοίκηση της εταιρείας που εργάζεστε λαμβάνει υπόψη το feedback των εργαζομένων ως προς τις μελλοντικές αποφάσεις.	Λιγότερους από 50	2 9	2,90	1,319	0,24 5	2,39	3,40	1	5
	50-100	1 4	3,29	1,326	0,35 4	2,52	4,05	1	5
	101-500	6	2,83	1,169	0,47 7	1,61	4,06	2	5
	Περισσότερους από 500	1 1	3,09	1,375	0,41 5	2,17	4,01	1	5
	Total	6 0	3,02	1,295	0,16 7	2,68	3,35	1	5
Οι εταιρείες με υπαλλήλους και καλό employer brand έχουν περισσότερες πιθανότητες να προσελκύσουν υψηλής ποιότητας εργαζόμενους.	Λιγότερους από 50	2 9	4,31	0,806	0,15 0	4,00	4,62	2	5
	50-100	1 4	4,57	0,646	0,17 3	4,20	4,94	3	5
	101-500	6	4,33	0,816	0,33 3	3,48	5,19	3	5
	Περισσότερους από 500	1 1	4,55	0,688	0,20 7	4,08	5,01	3	5
	Total	6 0	4,42	0,743	0,09 6	4,22	4,61	2	5

Η στρατηγική employer branding δίνει σε μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων.	Λιγότερους από 50	2 9	4,21	0,726	0,13 5	3,93	4,48	3	5
	50-100	1 4	4,21	0,802	0,21 4	3,75	4,68	3	5
	101-500	6	4,33	0,816	0,33 3	3,48	5,19	3	5
	Περισσότερους από 500	1 1	4,18	0,603	0,18 2	3,78	4,59	3	5
	Total	6 0	4,22	0,715	0,09 2	4,03	4,40	3	5
Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της.	Λιγότερους από 50	2 9	4,10	0,860	0,16 0	3,78	4,43	2	5
	50-100	1 4	4,07	0,730	0,19 5	3,65	4,49	3	5
	101-500	6	4,00	0,632	0,25 8	3,34	4,66	3	5
	Περισσότερους από 500	1 1	4,18	0,751	0,22 6	3,68	4,69	3	5
	Total	6 0	4,10	0,775	0,10 0	3,90	4,30	2	5
Το employer brand του εργοδότη σας, επηρέασε θετικά την απόφασή σας να γίνετε μέλος της εταιρείας.	Λιγότερους από 50	2 9	3,03	1,017	0,18 9	2,65	3,42	1	5
	50-100	1 4	3,14	1,292	0,34 5	2,40	3,89	1	5
	101-500	6	3,33	1,211	0,49 4	2,06	4,60	1	4
	Περισσότερους από 500	1 1	3,91	1,044	0,31 5	3,21	4,61	2	5
	Total	6 0	3,25	1,129	0,14 6	2,96	3,54	1	5
Η εικόνα που είχατε για το employer brand του εργοδότη σας, δεν άλλαξε μετά την πρόσληψή σας.	Λιγότερους από 50	2 9	3,21	1,146	0,21 3	2,77	3,64	1	5
	50-100	1 4	3,43	1,222	0,32 7	2,72	4,13	1	5
	101-500	6	3,33	1,366	0,55 8	1,90	4,77	2	5
	Περισσότερους από 500	1 1	3,64	1,502	0,45 3	2,63	4,65	1	5
	Total	6 0	3,35	1,233	0,15 9	3,03	3,67	1	5

Κατά τη διαδικασία πρόσληψής σας, οι διαδικασίες ήταν διαφανείς και οι πληροφορίες που σας παρασχέθηκαν αναφορικά με τη θέση ήταν σαφείς και ακριβείς.	Λιγότερους από 50	2 9	3,59	1,119	0,20 8	3,16	4,01	1	5
	50-100	1 4	3,79	0,975	0,26 1	3,22	4,35	2	5
	101-500	6	4,00	1,095	0,44 7	2,85	5,15	2	5
	Περισσότερους από 500	1 1	4,00	1,095	0,33 0	3,26	4,74	1	5
	Total	6 0	3,75	1,068	0,13 8	3,47	4,03	1	5
Κατά τη διαδικασία πρόσληψής σας, λάβατε πλήρη και σαφή ενημέρωση για την προστιθέμενη αξία που προσφέρει μια θέση εργασίας στην εταιρεία που εργάζεστε.	Λιγότερους από 50	2 9	2,97	1,117	0,20 8	2,54	3,39	1	5
	50-100	1 4	3,43	0,938	0,25 1	2,89	3,97	2	5
	101-500	6	3,17	0,983	0,40 1	2,13	4,20	2	4
	Περισσότερους από 500	1 1	3,64	1,286	0,38 8	2,77	4,50	1	5
	Total	6 0	3,22	1,106	0,14 3	2,93	3,50	1	5
Η ισορροπία ανάμεσα σε προσωπική και επαγγελματική ζωή είναι σημαντική.	Λιγότερους από 50	2 9	4,76	0,511	0,09 5	4,56	4,95	3	5
	50-100	1 4	4,50	0,760	0,20 3	4,06	4,94	3	5
	101-500	6	4,67	0,516	0,21 1	4,12	5,21	4	5
	Περισσότερους από 500	1 1	4,55	0,688	0,20 7	4,08	5,01	3	5
	Total	6 0	4,65	0,606	0,07 8	4,49	4,81	3	5
Είναι σημαντικό ο εργοδότης να είναι ευέλικτος ως προς τον εργαζόμενο.	Λιγότερους από 50	2 9	4,48	0,634	0,11 8	4,24	4,72	3	5
	50-100	1 4	4,36	0,745	0,19 9	3,93	4,79	3	5
	101-500	6	4,33	0,816	0,33 3	3,48	5,19	3	5

	Περισσότερο ς από 500	1 1	4,55	0,522	0,15 7	4,19	4,90	4	5
	Total	6 0	4,45	0,649	0,08 4	4,28	4,62	3	5
Είναι σημαντικό ο εργαζόμενος να είναι υπερήφανος/η για τον εργοδότη του.	Λιγότερους από 50	2 9	4,48	0,688	0,12 8	4,22	4,74	3	5
	50-100	1 4	4,43	0,756	0,20 2	3,99	4,87	3	5
	101-500	6	4,00	0,632	0,25 8	3,34	4,66	3	5
	Περισσότερο ς από 500	1 1	4,64	0,505	0,15 2	4,30	4,98	4	5
	Total	6 0	4,45	0,675	0,08 7	4,28	4,62	3	5
Είναι σημαντικό για εσάς να δουλεύετε για μια εταιρεία που απολαμβάνει υψηλού κύρους και φήμης.	Λιγότερους από 50	2 9	4,17	0,889	0,16 5	3,83	4,51	2	5
	50-100	1 4	4,14	0,663	0,17 7	3,76	4,53	3	5
	101-500	6	4,33	0,816	0,33 3	3,48	5,19	3	5
	Περισσότερο ς από 500	1 1	4,00	1,000	0,30 2	3,33	4,67	2	5
	Total	6 0	4,15	0,840	0,10 8	3,93	4,37	2	5
Η κουλτούρα και οι αξίες του εργοδότη σας συνάδουν με την προσωπική σας κουλτούρα και αξίες.	Λιγότερους από 50	2 9	3,45	1,242	0,23 1	2,98	3,92	1	5
	50-100	1 4	3,29	1,326	0,35 4	2,52	4,05	1	5
	101-500	6	3,67	1,033	0,42 2	2,58	4,75	2	5
	Περισσότερο ς από 500	1 1	3,91	1,044	0,31 5	3,21	4,61	2	5
	Total	6 0	3,52	1,200	0,15 5	3,21	3,83	1	5
Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενθαρρύνονται και να υποστηρίζονται στην επαγγελματική τους εξέλιξη και	Λιγότερους από 50	2 9	4,55	0,736	0,13 7	4,27	4,83	2	5
	50-100	1 4	4,36	0,745	0,19 9	3,93	4,79	3	5
	101-500	6	4,67	0,516	0,21 1	4,12	5,21	4	5
	Περισσότερο ς από 500	1 1	4,73	0,467	0,14 1	4,41	5,04	4	5

τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους από τον εργοδότη.	Total	6 0	4,55	0,675	0,08 7	4,38	4,72	2	5
Η πίστη και η αφοσίωση των εργαζόμενων είναι πρωταρχικής σημασίας παράγοντας για την ευημερία της εταιρείας.	Λιγότερους από 50	2 9	4,28	0,841	0,15 6	3,96	4,60	3	5
	50-100	1 4	4,43	0,756	0,20 2	3,99	4,87	3	5
	101-500	6	4,17	0,983	0,40 1	3,13	5,20	3	5
	Περισσότερους από 500	1 1	4,73	0,467	0,14 1	4,41	5,04	4	5
	Total	6 0	4,38	0,783	0,10 1	4,18	4,59	3	5
Νιώθετε την αίσθηση πίστης και αφοσίωσης στην εταιρεία που εργάζεστε.	Λιγότερους από 50	2 9	3,48	1,353	0,25 1	2,97	4,00	1	5
	50-100	1 4	3,14	1,167	,312	2,47	3,82	1	5
	101-500	6	3,83	0,983	0,40 1	2,80	4,87	3	5
	Περισσότερους από 500	1 1	3,82	1,328	0,40 0	2,93	4,71	1	5
	Total	6 0	3,50	1,269	0,16 4	3,17	3,83	1	5
Ο εργοδότης σας παρέχει κίνητρα στους υπαλλήλους για συνέχιση της συνεργασίας.	Λιγότερους από 50	2 9	3,31	1,285	0,23 9	2,82	3,80	1	5
	50-100	1 4	3,29	1,267	0,33 9	2,55	4,02	1	5
	101-500	6	3,50	1,049	0,42 8	2,40	4,60	2	5
	Περισσότερους από 500	1 1	3,64	1,286	0,38 8	2,77	4,50	1	5
	Total	6 0	3,38	1,236	0,16 0	3,06	3,70	1	5

Πίνακας 35

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Είστε ικανοποιημένος/η με τις αποδοχές και τα προνόμια που λαμβάνετε από την εργασία σας." is the same across categories of Πόσους υπαλλήλους απασχολεί ο εργοδότης σας:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,057	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Αισθάνεσθε ότι σας εκτιμούν ως εργαζόμενο/η. is the same across categories of Πόσους υπαλλήλους απασχολεί ο εργοδότης σας:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,115	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Είστε ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και κατάρτισης που σας παρέχει ο εργοδότης σας. is the same across categories of Πόσους υπαλλήλους απασχολεί ο εργοδότης σας:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,049	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of Συζητάτε με τον προϊστάμενο σας σχετικά με τους επαγγελματικούς σας στόχους και φιλοδοξίες. is the same across categories of Πόσους υπαλλήλους απασχολεί ο εργοδότης σας:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,516	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Η διοίκηση της εταιρείας που εργάζεστε λαμβάνει υπόψη το feedback των εργαζομένων ως προς τις μελλοντικές αποφάσεις. is the same across categories of Πόσους υπαλλήλους απασχολεί ο εργοδότης σας:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,758	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Οι εταιρείες με αφοσιωμένους υπαλλήλους και καλό employer brand έχουν περισσότερες πιθανότητες να προσελκύσουν υψηλής ποιότητας εργαζομένους. is the same across categories of Πόσους υπαλλήλους απασχολεί ο εργοδότης σας:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,680	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Η στρατηγική employer branding δίνει σε μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων. is the same across categories of Πόσους υπαλλήλους απασχολεί ο εργοδότης σας:.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,963	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 36

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
8	The distribution of Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της. is the same across categories of Πόσους υπαλλήλους απασχολεί ο εργοδότης σας;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,930	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Το employer brand του εργοδότη σας, επηρέασε θετικά την απόφασή σας να γίνετε μέλος της εταιρείας. is the same across categories of Πόσους υπαλλήλους απασχολεί ο εργοδότης σας;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,152	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Η εικόνα που είχατε για το employer brand του εργοδότη σας, δεν άλλαξε μετά την πρόσληψή σας. is the same across categories of Πόσους υπαλλήλους απασχολεί ο εργοδότης σας;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,683	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Κατά τη διαδικασία πρόσληψής σας, οι διαδικασίες ήταν διαφανείς και οι πληροφορίες που σας παρασχέθηκαν αναφορικά με τη θέση ήταν σαφείς και ακριβείς. is the same across categories of Πόσους υπαλλήλους απασχολεί ο εργοδότης σας;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,544	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Κατά τη διαδικασία πρόσληψής σας, λάβατε πλήρη και σαφή ενημέρωση για την προστιθέμενη αξία που προσφέρει μια θέση εργασίας στην εταιρεία που εργάζεστε. is the same across categories of Πόσους υπαλλήλους απασχολεί ο εργοδότης σας;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,280	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 37

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
13	The distribution of Η ισορροπία ανάμεσα σε προσωπική και επαγγελματική ζωή είναι σημαντική. is the same across categories of Πόσους υπαλλήλους απασχολεί ο εργοδότης σας;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,613	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Είναι σημαντικό ο εργοδότης να είναι ευέλικτος ως προς τον εργαζόμενο. is the same across categories of Πόσους υπαλλήλους απασχολεί ο εργοδότης σας;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,930	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of Είναι σημαντικό ο εργαζόμενος να είναι υπερέμφανος/η για τον εργοδότη του. is the same across categories of Πόσους υπαλλήλους απασχολεί ο εργοδότης σας;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,275	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of Είναι σημαντικό για εσάς να δουλεύετε για μια εταιρεία που απολαμβάνει υψηλού κύρους και φήμης. is the same across categories of Πόσους υπαλλήλους απασχολεί ο εργοδότης σας;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,883	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of Η κουλτούρα και οι αξίες του εργοδότη σας συνάδουν με την προσωπική σας κουλτούρα και αξίες. is the same across categories of Πόσους υπαλλήλους απασχολεί ο εργοδότης σας;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,658	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενθαρρύνονται και να υποστηρίζονται στην επαγγελματική τους εξέλιξη και τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους από τον εργοδότη. is the same across categories of Πόσους υπαλλήλους απασχολεί ο εργοδότης σας;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,577	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 38

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
19	The distribution of Η πίστη και η αφοσίωση των εργαζόμενων είναι πρωταρχικής σημασίας παράγοντας για την ευημερία της εταιρείας. is the same across categories of Πόσους υπαλλήλους απασχολεί ο εργοδότης σας;	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,456	Retain the null hypothesis.
20	The distribution of Νιώθετε την αίσθηση πίστης και αφοσίωσης στην εταιρεία που εργάζεστε. is the same across categories of Πόσους υπαλλήλους απασχολεί ο εργοδότης σας;	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,452	Retain the null hypothesis.
21	The distribution of Ο εργοδότης σας παρέχει κίνητρα στους υπαλλήλους για συνέχιση της συνεργασίας. is the same across categories of Πόσους υπαλλήλους απασχολεί ο εργοδότης σας;	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,860	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 39

Group Statistics					
	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Πόσο ικανοποιημένοι είστε με το συνολικό εργασιακό περιβάλλον και την κουλτούρα του εργοδότη σας;	Άνδρας	29	3,72	0,649	0,121
	Γυναίκα	31	3,84	1,003	0,180
Πόσο αποτελεσματικές πιστεύετε ότι είναι οι στρατηγικές μείωσης του ποσοστού αλλαγής εργαζομένων;	Άνδρας	29	4,28	1,192	0,221
	Γυναίκα	31	4,23	0,956	0,172
Πόσο σημαντικό πιστεύετε ότι είναι το employer brand για την προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων;	Άνδρας	29	4,52	0,785	0,146
	Γυναίκα	31	4,68	0,599	0,108
Πώς θα αξιολογούσατε το συνολικό ποσοστό διατήρησης εργαζομένων στην εταιρεία που εργάζεστε;	Άνδρας	29	3,62	0,862	0,160
	Γυναίκα	31	3,61	0,844	0,152
	Άνδρας	29	3,62	1,178	0,219

Πώς θα αξιολογούσατε την υποστήριξη και την αναγνώριση που λαμβάνουν οι επαγγελματίες του τμήματος hr της εταιρείας στην οποία εργάζεστε;	Γυναίκα	31	3,61	0,989	0,178
Πώς θα αξιολογούσατε το employer brand του εργοδότη σας;	Άνδρας	29	3,76	1,185	0,220
	Γυναίκα	31	3,77	0,990	0,178
Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της.	Άνδρας	29	3,41	1,240	0,230
	Γυναίκα	31	3,52	1,061	0,190
Το employer brand της εταιρείας σας κοινοποιείται αποτελεσματικά στους πιθανούς υποψηφίους εργαζόμενους.	Άνδρας	29	3,34	1,518	0,282
	Γυναίκα	31	3,65	1,226	0,220
Το employer brand της εταιρείας σας μεταδίδεται με σαφήνεια μέσα από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας.	Άνδρας	29	3,00	1,414	0,263
	Γυναίκα	31	3,45	1,207	0,217
Αξιολογείται τακτικά η αποτελεσματικότητα των δράσεων σχετικά με το Employer Brand της εταιρείας στην οποία εργάζεστε.	Άνδρας	29	2,48	1,379	0,256
	Γυναίκα	31	2,90	1,375	0,247
Η εταιρεία σας, επενδύει σε πρωτοβουλίες για την ενίσχυση του Employer Brand της.	Άνδρας	29	3,31	1,137	0,211
	Γυναίκα	31	3,52	1,122	0,201
Η εμπειρία του υποψηφίου εργαζόμενου κατά τη διαδικασία πρόσληψης είναι θετική και διακρίνεται από επαγγελματισμό και διαφάνεια.	Άνδρας	29	4,28	0,751	0,139
	Γυναίκα	31	4,29	0,973	0,175
	Άνδρας	29	3,00	1,225	0,227

Η εταιρεία σας, επικοινωνεί αποτελεσματικά την προσφερόμενη προστιθέμενη αξία στην αγορά εργασίας.	Γυναίκα	31	3,29	1,101	0,198
Οι προϊστάμενοι και το τμήμα hr συνεργάζονται αποτελεσματικά για την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων και υψηλής ποιότητας εργαζομένων.	Άνδρας	29	3,66	1,203	0,223
	Γυναίκα	31	3,52	0,890	0,160
Οι εργαζόμενοι της εταιρείας γνωρίζουν και κατανοούν το employer brand της.	Άνδρας	29	3,66	1,289	0,239
	Γυναίκα	31	3,71	1,039	0,187
Το τμήμα HR της εταιρείας σας, διαθέτει στρατηγικές και προγράμματα για την προώθηση της διατήρησης των εργαζομένων.	Άνδρας	29	3,24	1,327	0,246
	Γυναίκα	31	3,39	1,453	0,261
Η εταιρεία προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης στους εργαζόμενους.	Άνδρας	29	4,07	0,753	0,140
	Γυναίκα	31	3,84	0,934	0,168
Η εταιρεία, παρέχει υποστήριξη της ανάπτυξης και εξέλιξης των υπαλλήλων.	Άνδρας	29	3,00	1,282	0,238
	Γυναίκα	31	2,94	1,153	0,207
Η εταιρεία σας, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων.	Άνδρας	29	3,93	0,998	0,185
	Γυναίκα	31	3,84	1,003	0,180
Ο εργοδότης σας, λαμβάνει προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση της κόπωσης των εργαζομένων και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.	Άνδρας	29	3,28	1,162	0,216
	Γυναίκα	31	2,81	1,195	0,215
	Άνδρας	29	2,83	1,311	0,243

Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζόμενων.	Γυναίκα	31	3,13	1,258	0,226
Η εταιρεία σας, διεξάγει έρευνες για την αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων της.	Άνδρας	29	2,59	1,637	0,304
	Γυναίκα	31	2,68	1,720	0,309
Τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών χρησιμοποιούνται για την χάραξη και τροποποίηση της στρατηγικής προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων.	Άνδρας	29	2,55	1,594	0,296
	Γυναίκα	31	2,65	1,561	0,280
Οι διαδικασίες διαχείρισης απόδοσης υποστηρίζουν αποτελεσματικά την ανάπτυξη των ταλέντων των εργαζόμενων.	Άνδρας	29	4,07	1,067	0,198
	Γυναίκα	31	3,90	0,944	0,169

Πίνακας 40

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Πόσο ικανοποιημένοι είστε με το συνολικό εργασιακό περιβάλλον και την κουλτούρα του εργοδότη σας; is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,287	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Πόσο αποτελεσματικές πιστεύετε ότι είναι οι στρατηγικές μείωσης του ποσοστού αλλαγής εργαζομένων; is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,560	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Πόσο σημαντικό πιστεύετε ότι είναι το employer brand για την προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων; is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,519	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Πώς θα αξιολογούσατε το συνολικό ποσοστό διατήρησης εργαζομένων στην εταιρεία που εργάζεστε; is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,943	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Πώς θα αξιολογούσατε την υποστήριξη και την αναγνώριση που λαμβάνουν οι επαγγελματίες του τμήματος HR της εταιρείας στην οποία εργάζεστε; is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,848	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Πώς θα αξιολογούσατε το employer brand του εργοδότη σας; is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,890	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της. is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,796	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Το employer brand της εταιρείας σας κοινοποιείται αποτελεσματικά στους πιθανούς υποψηφίους εργαζόμενους. is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,527	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 41

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
9	The distribution of Το employer brand της εταιρείας σας μεσολαμβεί με σαφήνεια μέσα από διαφορετικά κοινά επικοινωνίας. is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,220	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Αξιολογείται τακτικά η αποτελεσματικότητα των δράσεων σχετικά με το Employer Brand της εταιρείας στην οποία εργάζεστε. is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,259	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Η εταιρεία σας, επενδύει σε πρωτοβουλίες για την ενίσχυση του Employer Brand της. is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,470	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Η εμπειρία του υποψηφίου εργαζόμενου κατά τη διαδικασία πρόσληψης είναι θετική και διακρίνεται από επαγγελματισμό και διαφάνεια. is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,616	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Η εταιρεία σας, επικοινωνεί αποτελεσματικά την προσφερόμενη προστιθέμενη αξία στην αγορά εργασίας. is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,334	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Οι προϊστάμενοι και το τμήμα HR συνεργάζονται αποτελεσματικά για την προσέλκυση και επιλογή των κολλητών και υψηλής ποιότητας εργαζομένων. is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,392	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of Οι εργαζόμενοι της εταιρείας γνωρίζουν και κατανοούν το employer brand της. is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,890	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 42

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
16	The distribution of Το τμήμα HR της εταιρείας σας, διαθέτει στρατηγικές και προγράμματα για την προώθηση της διατήρησης των εργαζομένων. is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,579	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of Η εταιρεία προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης στους εργαζόμενους. is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,418	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of Η εταιρεία, παρέχει υποστήριξη της ανάπτυξης και εξέλιξης των υπαλλήλων. is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,736	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of Η εταιρεία σας, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων. is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,768	Retain the null hypothesis.
20	The distribution of Ο εργοδότης σας, λαμβάνει προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση της κόπωσης των εργαζομένων και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,181	Retain the null hypothesis.
21	The distribution of Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων. is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,458	Retain the null hypothesis.
22	The distribution of Η εταιρείας σας, διεξάγει έρευνες για την αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων της. is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,826	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 43

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
23	The distribution of Τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών χρησιμοποιούνται για την χάραξη και τροποποίηση της στρατηγικής προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων. is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,816	Retain the null hypothesis.
24	The distribution of Οι διαδικασίες διαχείρισης απόδοσης υποστηρίζουν αποτελεσματικά την ανάπτυξη των ταλέντων των εργαζομένων. is the same across categories of Φύλο.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,378	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 44

Group Statistics					
	Εργασιακή κατάσταση	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Πόσο ικανοποιημένοι είστε με το συνολικό εργασιακό περιβάλλον και την κουλτούρα του εργοδότη σας;	Εργαζόμενος	52	3,92	0,737	0,102
	Άνεργος	8	2,88	0,991	0,350
Πόσο αποτελεσματικές πιστεύετε ότι είναι οι στρατηγικές μείωσης του ποσοστού αλλαγής εργαζομένων;	Εργαζόμενος	52	4,44	0,826	0,115
	Άνεργος	8	3,00	1,604	0,567
Πόσο σημαντικό πιστεύετε ότι είναι το employer brand για την προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων;	Εργαζόμενος	52	4,63	0,687	0,095
	Άνεργος	8	4,38	0,744	0,263
Πώς θα αξιολογούσατε το συνολικό ποσοστό διατήρησης εργαζομένων στην εταιρεία που εργάζεστε;	Εργαζόμενος	52	3,71	0,825	0,114
	Άνεργος	8	3,00	0,756	0,267

Πώς θα αξιολογούσατε την υποστήριξη και την αναγνώριση που λαμβάνουν οι επαγγελματίες του τμήματος HR της εταιρείας στην οποία εργάζεστε;	Εργαζόμενος	52	3,77	0,983	0,136
	Άνεργος	8	2,63	1,188	0,420
Πώς θα αξιολογούσατε το employer brand του εργοδότη σας;	Εργαζόμενος	52	3,92	0,947	0,131
	Άνεργος	8	2,75	1,389	0,491
Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της.	Εργαζόμενος	52	3,65	1,008	0,140
	Άνεργος	8	2,25	1,282	0,453
Το employer brand της εταιρείας σας κοινοποιείται αποτελεσματικά στους πιθανούς υποψηφίους εργαζόμενους.	Εργαζόμενος	52	3,65	1,251	0,173
	Άνεργος	8	2,50	1,773	0,627
Το employer brand της εταιρείας σας μεταδίδεται με σαφήνεια μέσα από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας.	Εργαζόμενος	52	3,42	1,210	0,168
	Άνεργος	8	2,00	1,414	0,500
	Εργαζόμενος	52	2,83	1,368	0,190

Αξιολογείται τακτικά η αποτελεσματικότητα των δράσεων σχετικά με το Employer Brand της εταιρείας στην οποία εργάζεστε.	Άνεργος	8	1,88	1,246	0,441
Η εταιρεία σας, επενδύει σε πρωτοβουλίες για την ενίσχυση του Employer Brand της.	Εργαζόμενος	52	3,60	,995	0,138
	Άνεργος	8	2,25	1,282	0,453
Η εμπειρία του υποψηφίου εργαζόμενου κατά τη διαδικασία πρόσληψης είναι θετική και διακρίνεται από επαγγελματισμό και διαφάνεια.	Εργαζόμενος	52	4,44	0,752	0,104
	Άνεργος	8	3,25	0,886	0,313
Η εταιρεία σας, επικοινωνεί αποτελεσματικά την προσφερόμενη προστιθέμενη αξία στην αγορά εργασίας.	Εργαζόμενος	52	3,29	1,109	0,154
	Άνεργος	8	2,25	1,165	0,412
Οι προϊστάμενοι και το τμήμα HR συνεργάζονται αποτελεσματικά για την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων και υψηλής ποιότητας εργαζομένων.	Εργαζόμενος	52	3,71	0,957	0,133
	Άνεργος	8	2,75	1,282	0,453
Οι εργαζόμενοι της εταιρείας γνωρίζουν και κατανοούν το employer brand της.	Εργαζόμενος	52	3,83	1,024	0,142
	Άνεργος	8	2,75	1,581	0,559
	Εργαζόμενος	52	3,46	1,364	0,189

Το τμήμα HR της εταιρείας σας, διαθέτει στρατηγικές και προγράμματα για την προώθηση της διατήρησης των εργαζομένων.	Άνεργος	8	2,38	1,188	0,420
Η εταιρεία προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης στους εργαζόμενους.	Εργαζόμενος	52	4,06	0,826	0,115
	Άνεργος	8	3,25	0,707	0,250
Η εταιρεία, παρέχει υποστήριξη της ανάπτυξης και εξέλιξης των υπαλλήλων.	Εργαζόμενος	52	3,08	1,118	0,155
	Άνεργος	8	2,25	1,581	0,559
Η εταιρεία σας, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων.	Εργαζόμενος	52	4,04	0,928	0,129
	Άνεργος	8	2,88	0,835	0,295
Ο εργοδότης σας, λαμβάνει προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση της κόπωσης των εργαζομένων και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.	Εργαζόμενος	52	3,10	1,142	0,158
	Άνεργος	8	2,63	1,506	0,532
	Εργαζόμενος	52	3,13	1,189	0,165

Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζόμενων.	Άνεργος	8	2,00	1,512	0,535
Η εταιρείας σας, διεξάγει έρευνες για την αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων της.	Εργαζόμενος	52	2,73	1,693	0,235
	Άνεργος	8	2,00	1,414	0,500
Τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών χρησιμοποιούνται για την χάραξη και τροποποίηση της στρατηγικής προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων.	Εργαζόμενος	52	2,67	1,556	0,216
	Άνεργος	8	2,13	1,642	0,581
Οι διαδικασίες διαχείρισης απόδοσης υποστηρίζουν αποτελεσματικά την ανάπτυξη των ταλέντων των εργαζόμενων.	Εργαζόμενος	52	4,06	0,998	0,138
	Άνεργος	8	3,50	0,926	0,327

Πίνακας 45

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Πόσο ικανοποιημένοι είστε με το συνολικό εργασιακό περιβάλλον	21-30	21	3,57	0,926	0,202	3,15	3,99	1	5
	31-40	20	3,70	0,923	0,206	3,27	4,13	1	5
	41-50	15	4,07	0,594	0,153	3,74	4,40	3	5

και την κουλτούρα του εργοδότη σας;	Άνω των 51	4	4,25	0,500	0,250	3,45	5,05	4	5
	Total	60	3,78	0,846	0,109	3,56	4,00	1	5
Πόσο αποτελεσματικές πιστεύετε ότι είναι οι στρατηγικές μείωσης του ποσοστού αλλαγής εργαζομένων;	21-30	21	4,10	1,221	,266	3,54	4,65	1	5
	31-40	20	4,25	0,910	0,204	3,82	4,68	2	5
	41-50	15	4,40	1,183	0,306	3,74	5,06	1	5
	Άνω των 51	4	4,50	0,577	0,289	3,58	5,42	4	5
	Total	60	4,25	1,068	0,138	3,97	4,53	1	5
Πόσο σημαντικό πιστεύετε ότι είναι το employer brand για την προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων;	21-30	21	4,62	0,590	0,129	4,35	4,89	3	5
	31-40	20	4,55	0,826	0,185	4,16	4,94	3	5
	41-50	15	4,60	0,737	0,190	4,19	5,01	3	5
	Άνω των 51	4	4,75	0,500	0,250	3,95	5,55	4	5
	Total	60	4,60	0,694	0,090	4,42	4,78	3	5
Πώς θα αξιολογούσατε το συνολικό ποσοστό διατήρησης εργαζομένων στην εταιρεία που εργάζεστε;	21-30	21	3,62	0,973	0,212	3,18	4,06	2	5
	31-40	20	3,45	0,945	0,211	3,01	3,89	2	5
	41-50	15	3,67	0,488	0,126	3,40	3,94	3	4
	Άνω των 51	4	4,25	0,500	0,250	3,45	5,05	4	5
	Total	60	3,62	0,846	0,109	3,40	3,84	2	5
Πώς θα αξιολογούσατε την υποστήριξη και την αναγνώριση που λαμβάνουν οι επαγγελματίες του τμήματος HR της εταιρείας στην οποία εργάζεστε;	21-30	21	3,62	1,117	0,244	3,11	4,13	1	5
	31-40	20	3,45	0,999	0,223	2,98	3,92	2	5
	41-50	15	3,60	1,183	0,306	2,94	4,26	1	5
	Άνω των 51	4	4,50	0,577	0,289	3,58	5,42	4	5
	Total	60	3,62	1,075	0,139	3,34	3,89	1	5
Πώς θα αξιολογούσατε το employer brand του εργοδότη σας;	21-30	21	3,62	1,117	0,244	3,11	4,13	1	5
	31-40	20	3,60	0,940	0,210	3,16	4,04	2	5
	41-50	15	3,87	1,187	0,307	3,21	4,52	1	5
	Άνω των 51	4	5,00	0,000	0,000	5,00	5,00	5	5
	Total	60	3,77	1,079	0,139	3,49	4,05	1	5
Η εφαρμογή πρακτικών employer branding	21-30	21	3,38	1,322	0,288	2,78	3,98	1	5
	31-40	20	3,40	1,231	0,275	2,82	3,98	1	5

μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της.	41-50	15	3,53	0,915	0,236	3,03	4,04	2	5
	Άνω των 51	4	4,00	0,000	0,000	4,00	4,00	4	4
	Total	60	3,47	1,142	0,147	3,17	3,76	1	5
Το employer brand της εταιρείας σας κοινοποιείται αποτελεσματικά στους πιθανούς υποψηφίους εργαζόμενους.	21-30	21	3,38	1,465	0,320	2,71	4,05	1	5
	31-40	20	3,15	1,226	0,274	2,58	3,72	1	5
	41-50	15	3,80	1,424	0,368	3,01	4,59	1	5
	Άνω των 51	4	4,75	0,500	0,250	3,95	5,55	4	5
	Total	60	3,50	1,372	0,177	3,15	3,85	1	5
Το employer brand της εταιρείας σας μεταδίδεται με σαφήνεια μέσα από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας.	21-30	21	2,86	1,236	0,270	2,29	3,42	1	5
	31-40	20	3,15	1,387	0,310	2,50	3,80	1	5
	41-50	15	3,67	1,397	0,361	2,89	4,44	1	5
	Άνω των 51	4	4,00	0,000	0,000	4,00	4,00	4	4
	Total	60	3,23	1,320	0,170	2,89	3,57	1	5
Αξιολογείται τακτικά η αποτελεσματικότητα των δράσεων σχετικά με το Employer Brand της εταιρείας στην οποία εργάζεστε.	21-30	21	2,67	1,390	0,303	2,03	3,30	1	5
	31-40	20	2,45	1,317	0,294	1,83	3,07	1	5
	41-50	15	2,60	1,352	0,349	1,85	3,35	1	5
	Άνω των 51	4	4,50	0,577	0,289	3,58	5,42	4	5
	Total	60	2,70	1,381	0,178	2,34	3,06	1	5
Η εταιρεία σας, επενδύει σε πρωτοβουλίες για την ενίσχυση του Employer Brand της.	21-30	21	3,29	1,146	0,250	2,76	3,81	1	5
	31-40	20	3,40	1,188	0,266	2,84	3,96	1	5
	41-50	15	3,47	1,125	0,291	2,84	4,09	1	5
	Άνω των 51	4	4,00	0,816	0,408	2,70	5,30	3	5
	Total	60	3,42	1,124	0,145	3,13	3,71	1	5
Η εμπειρία του υποψηφίου εργαζόμενου κατά τη διαδικασία πρόσληψης είναι θετική και διακρίνεται από επαγγελματισμό και διαφάνεια.	21-30	21	4,19	0,928	0,203	3,77	4,61	2	5
	31-40	20	4,15	0,933	0,209	3,71	4,59	2	5
	41-50	15	4,47	0,743	0,192	4,06	4,88	3	5
	Άνω των 51	4	4,75	0,500	0,250	3,95	5,55	4	5
	Total	60	4,28	0,865	0,112	4,06	4,51	2	5
	21-30	21	3,00	1,095	0,239	2,50	3,50	1	5

Η εταιρεία σας, επικοινωνεί αποτελεσματικά την προσφερόμενη προστιθέμενη αξία στην αγορά εργασίας.	31-40	20	2,95	1,146	0,256	2,41	3,49	1	5
	41-50	15	3,53	1,302	0,336	2,81	4,25	1	5
	Άνω των 51	4	3,50	1,000	0,500	1,91	5,09	2	4
	Total	60	3,15	1,162	0,150	2,85	3,45	1	5
	21-30	21	3,33	1,017	0,222	2,87	3,80	1	5
Οι προϊστάμενοι και το τμήμα HR συνεργάζονται αποτελεσματικά για την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων και υψηλής ποιότητας εργαζομένων.	31-40	20	3,65	0,875	0,196	3,24	4,06	2	5
	41-50	15	3,93	1,280	0,330	3,22	4,64	1	5
	Άνω των 51	4	3,25	0,957	0,479	1,73	4,77	2	4
	Total	60	3,58	1,046	0,135	3,31	3,85	1	5
	21-30	21	3,62	1,244	0,271	3,05	4,19	1	5
Οι εργαζόμενοι της εταιρείας γνωρίζουν και κατανοούν το employer brand της.	31-40	20	3,50	1,100	0,246	2,99	4,01	2	5
	41-50	15	3,87	1,187	0,307	3,21	4,52	1	5
	Άνω των 51	4	4,25	0,957	0,479	2,73	5,77	3	5
	Total	60	3,68	1,157	0,149	3,38	3,98	1	5
	21-30	21	3,38	1,284	0,280	2,80	3,97	1	5
Το τμήμα HR της εταιρείας σας, διαθέτει στρατηγικές και προγράμματα για την προώθηση της διατήρησης των εργαζομένων.	31-40	20	3,00	1,376	0,308	2,36	3,64	1	5
	41-50	15	3,40	1,595	0,412	2,52	4,28	1	5
	Άνω των 51	4	4,25	0,957	0,479	2,73	5,77	3	5
	Total	60	3,32	1,384	0,179	2,96	3,67	1	5
	21-30	21	3,90	0,831	0,181	3,53	4,28	2	5
Η εταιρεία προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης στους εργαζόμενους.	31-40	20	3,75	1,020	0,228	3,27	4,23	1	5
	41-50	15	4,20	0,676	0,175	3,83	4,57	3	5
	Άνω των 51	4	4,25	0,500	0,250	3,45	5,05	4	5
	Total	60	3,95	0,852	0,110	3,73	4,17	1	5
	21-30	21	2,86	1,153	0,252	2,33	3,38	1	5
Η εταιρεία, παρέχει υποστήριξη της ανάπτυξης και εξέλιξης των υπαλλήλων.	31-40	20	2,65	1,268	0,284	2,06	3,24	1	4
	41-50	15	3,27	1,100	0,284	2,66	3,88	1	5
	Άνω των 51	4	4,00	1,155	0,577	2,16	5,84	3	5
	Total	60	3,11	1,153	0,252	2,33	3,38	1	5
	21-30	21	2,86	1,153	0,252	2,33	3,38	1	5

	Total	60	2,97	1,207	0,156	2,65	3,28	1	5
Η εταιρεία σας, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων.	21-30	21	3,81	0,981	0,214	3,36	4,26	2	5
	31-40	20	3,80	1,105	0,247	3,28	4,32	1	5
	41-50	15	4,00	0,926	0,239	3,49	4,51	2	5
	Άνω των 51	4	4,25	0,957	0,479	2,73	5,77	3	5
	Total	60	3,88	0,993	0,128	3,63	4,14	1	5
Ο εργοδότης σας, λαμβάνει προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση της κόπωσης των εργαζομένων και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.	21-30	21	3,10	1,221	0,266	2,54	3,65	1	5
	31-40	20	2,75	1,293	0,289	2,15	3,35	1	5
	41-50	15	3,13	1,125	0,291	2,51	3,76	1	5
	Άνω των 51	4	3,75	0,500	0,250	2,95	4,55	3	4
	Total	60	3,03	1,193	0,154	2,73	3,34	1	5
Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζόμενων.	21-30	21	2,81	1,401	0,306	2,17	3,45	1	5
	31-40	20	2,85	1,309	0,293	2,24	3,46	1	5
	41-50	15	3,13	1,125	0,291	2,51	3,76	1	4
	Άνω των 51	4	4,00	0,816	0,408	2,70	5,30	3	5
	Total	60	2,98	1,282	0,166	2,65	3,31	1	5
Η εταιρείας σας, διεξάγει έρευνες για την αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων της.	21-30	21	2,81	1,750	0,382	2,01	3,61	1	5
	31-40	20	2,25	1,713	0,383	1,45	3,05	1	5
	41-50	15	2,60	1,549	0,400	1,74	3,46	1	5
	Άνω των 51	4	3,75	1,258	0,629	1,75	5,75	2	5
	Total	60	2,63	1,667	0,215	2,20	3,06	1	5
Τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών χρησιμοποιούνται για την χάραξη και τροποποίηση της στρατηγικής προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων.	21-30	21	2,57	1,568	0,342	1,86	3,28	1	5
	31-40	20	2,40	1,603	0,358	1,65	3,15	1	5
	41-50	15	2,53	1,506	0,389	1,70	3,37	1	5
	Άνω των 51	4	4,00	1,414	0,707	1,75	6,25	2	5
	Total	60	2,60	1,564	0,202	2,20	3,00	1	5
Οι διαδικασίες διαχείρισης απόδοσης	21-30	21	4,00	1,000	0,218	3,54	4,46	2	5
	31-40	20	4,05	1,050	0,235	3,56	4,54	2	5

υποστηρίζουν αποτελεσματικά την ανάπτυξη των ταλέντων των εργαζόμενων.	41-50	15	3,93	1,100	0,284	3,32	4,54	1	5
	Άνω των 51	4	3,75	0,500	0,250	2,95	4,55	3	4
	Total	60	3,98	1,000	0,129	3,73	4,24	1	5

Πίνακας 46

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Πόσο ικανοποιημένοι είστε με το συνολικό εργασιακό περιβάλλον και την κουλτούρα του εργοδότη σας; is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,209	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Πόσο αποτελεσματικές πιστεύετε ότι είναι οι στρατηγικές μείωσης του ποσοστού αλλαγής εργαζομένων; is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,742	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Πόσο σημαντικό πιστεύετε ότι είναι το employer brand για την προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων; is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,986	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Πώς θα αξιολογούσατε το συνολικό ποσοστό διατήρησης εργαζομένων στην εταιρεία που εργάζεστε; is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,383	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Πώς θα αξιολογούσατε την υποστήριξη και την αναγνώριση που λαμβάνουν οι επαγγελματίες του τμήματος HR της εταιρείας στην οποία εργάζεστε; is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,301	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Πώς θα αξιολογούσατε το employer brand του εργοδότη σας; is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,050	Reject the null hypothesis.
7	The distribution of Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της; is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,847	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 47

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
8	The distribution of Το employer brand της εταιρείας σας κοινοποιείται αποτελεσματικά στους πιθανούς υποψηφίους εργαζόμενους. is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,089	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Το employer brand της εταιρείας σας μεταδίδεται με σαφήνεια μέσα από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας. is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,155	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Αξιολογείται τακτικά η αποτελεσματικότητα των δράσεων σχετικά με το Employer Brand της εταιρείας στην οποία εργάζεστε. is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,057	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Η εταιρεία σας, επενδύει σε πρωτοβουλίες για την ενίσχυση του Employer Brand της. is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,695	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Η εμπειρία του υποψηφίου εργαζόμενου κατά τη διαδικασία πρόσληψης είναι θετική και διακρίνεται από επαγγελματισμό και διαφάνεια. is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,503	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Η εταιρεία σας, επικοινωνεί αποτελεσματικά την προσφερόμενη προστιθέμενη αξία στην αγορά εργασίας. is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,294	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Οι προϊστάμενοι και το τμήμα HR συνεργάζονται αποτελεσματικά για την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων και υψηλής ποιότητας εργαζομένων. is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,258	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 48

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
15	The distribution of Οι εργαζόμενοι της εταιρείας γνωρίζουν και κοπονοούν το employer brand της. is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,513	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of Το τμήμα HR της εταιρείας σας, διαθέτει στρατηγικές και προγράμματα για την προώθηση της διατήρησης των εργαζομένων. is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,362	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of Η εταιρεία προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης στους εργαζόμενους. is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,465	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of Η εταιρεία, παρέχει υποστήριξη της ανάπτυξης και εξέλιξης των υποαλλήλων. is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,228	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of Η εταιρεία σας, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων. is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,816	Retain the null hypothesis.
20	The distribution of Ο εργοδότης σας, λαμβάνει προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση της κόπωσης των εργαζομένων και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,447	Retain the null hypothesis.
21	The distribution of Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κοπάλληλων εργαζομένων. is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,338	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 49

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
22	The distribution of Η εταιρείας σας, διεξάγει έρευνες για την αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων της. is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,350	Retain the null hypothesis.
23	The distribution of Τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών χρησιμοποιούνται για την χάραξη και τροποποίηση της στρατηγικής προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων. is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,279	Retain the null hypothesis.
24	The distribution of Οι διαδικασίες διαχείρισης απόδοσης υποστηρίζουν αποτελεσματικά την ανάπτυξη των ταλέντων των εργαζομένων. is the same across categories of Ηλικιακή ομάδα.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,849	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 50

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Πόσο ικανοποιημένοι είστε με το συνολικό εργασιακό περιβάλλον και την κουλτούρα του εργοδότη σας;	AEI - Πτυχίο	1	3,27	1,272	0,384	2,42	4,13	1	5
	AEI - Μεταπτυχιακό	4	3,84	0,688	0,105	3,63	4,05	2	5
	AEI - Διδακτορικό	6	4,33	0,516	0,211	3,79	4,88	4	5
	Total	6	3,78	0,846	0,109	3,56	4,00	1	5
Πόσο αποτελεσματικές	AEI - Πτυχίο	1	3,82	0,751	0,226	3,31	4,32	3	5

πιστεύετε ότι είναι οι στρατηγικές μείωσης του ποσοστού αλλαγής εργαζομένων;	AEI - Μεταπτυχιακό	4 3	4,35	1,152	0,17 6	3,99	4,70	1	5
	AEI - Διδακτορικό	6	4,33	0,816	0,33 3	3,48	5,19	3	5
	Total	6 0	4,25	1,068	0,13 8	3,97	4,53	1	5
Πόσο σημαντικό πιστεύετε ότι είναι το employer brand για την προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων;	AEI - Πτυχίο	1 1	4,18	0,751	0,22 6	3,68	4,69	3	5
	AEI - Μεταπτυχιακό	4 3	4,74	0,581	0,08 9	4,57	4,92	3	5
	AEI - Διδακτορικό	6	4,33	1,033	0,42 2	3,25	5,42	3	5
	Total	6 0	4,60	0,694	0,09 0	4,42	4,78	3	5
Πώς θα αξιολογούσατε το συνολικό ποσοστό διατήρησης εργαζομένων στην εταιρεία που εργάζεστε;	AEI - Πτυχίο	1 1	3,36	0,924	0,27 9	2,74	3,98	2	5
	AEI - Μεταπτυχιακό	4 3	3,67	0,808	0,12 3	3,43	3,92	2	5
	AEI - Διδακτορικό	6	3,67	1,033	0,42 2	2,58	4,75	2	5
	Total	6 0	3,62	0,846	0,10 9	3,40	3,84	2	5
Πώς θα αξιολογούσατε την υποστήριξη και την αναγνώριση που λαμβάνουν οι επαγγελματίες του τμήματος HR της εταιρείας στην οποία εργάζεστε;	AEI - Πτυχίο	1 1	3,18	,982	,296	2,52	3,84	2	5
	AEI - Μεταπτυχιακό	4 3	3,72	1,076	0,16 4	3,39	4,05	1	5
	AEI - Διδακτορικό	6	3,67	1,211	0,49 4	2,40	4,94	2	5
	Total	6 0	3,62	1,075	0,13 9	3,34	3,89	1	5
Πώς θα αξιολογούσατε το employer brand του εργοδότη σας;	AEI - Πτυχίο	1 1	3,64	1,120	0,33 8	2,88	4,39	2	5
	AEI - Μεταπτυχιακό	4 3	3,74	1,071	0,16 3	3,41	4,07	1	5
	AEI - Διδακτορικό	6	4,17	1,169	0,47 7	2,94	5,39	2	5
	Total	6 0	3,77	1,079	0,13 9	3,49	4,05	1	5

Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της.	ΑΕΙ - Πτυχίο	1 1	3,09	1,044	0,31 5	2,39	3,79	1	4
	ΑΕΙ - Μεταπτυχιακό	4 3	3,51	1,183	0,18 0	3,15	3,88	1	5
	ΑΕΙ - Διδακτορικό	6	3,83	0,983	0,40 1	2,80	4,87	2	5
	Total	6 0	3,47	1,142	0,14 7	3,17	3,76	1	5
Το employer brand της εταιρείας σας κοινοποιείται αποτελεσματικά στους πιθανούς υποψηφίους εργαζόμενους.	ΑΕΙ - Πτυχίο	1 1	3,09	1,300	0,39 2	2,22	3,96	1	5
	ΑΕΙ - Μεταπτυχιακό	4 3	3,51	1,404	0,21 4	3,08	3,94	1	5
	ΑΕΙ - Διδακτορικό	6	4,17	1,169	0,47 7	2,94	5,39	2	5
	Total	6 0	3,50	1,372	0,17 7	3,15	3,85	1	5
Το employer brand της εταιρείας σας μεταδίδεται με σαφήνεια μέσα από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας.	ΑΕΙ - Πτυχίο	1 1	2,73	1,009	0,30 4	2,05	3,41	1	4
	ΑΕΙ - Μεταπτυχιακό	4 3	3,21	1,337	0,20 4	2,80	3,62	1	5
	ΑΕΙ - Διδακτορικό	6	4,33	1,211	0,49 4	3,06	5,60	2	5
	Total	6 0	3,23	1,320	0,17 0	2,89	3,57	1	5
Αξιολογείται τακτικά η αποτελεσματικότητα των δράσεων σχετικά με το Employer Brand της εταιρείας στην οποία εργάζεστε.	ΑΕΙ - Πτυχίο	1 1	2,64	1,027	,310	1,95	3,33	1	4
	ΑΕΙ - Μεταπτυχιακό	4 3	2,63	1,398	,213	2,20	3,06	1	5
	ΑΕΙ - Διδακτορικό	6	3,33	1,862	0,76 0	1,38	5,29	1	5
	Total	6 0	2,70	1,381	0,17 8	2,34	3,06	1	5
Η εταιρεία σας, επενδύει σε πρωτοβουλίες για την ενίσχυση του	ΑΕΙ - Πτυχίο	1 1	3,18	0,982	0,29 6	2,52	3,84	1	4
	ΑΕΙ - Μεταπτυχιακό	4 3	3,40	1,158	0,17 7	3,04	3,75	1	5

Employer Brand της.	ΑΕΙ - Διδακτορικό	6	4,00	1,095	0,44 7	2,85	5,15	2	5
	Total	6 0	3,42	1,124	0,14 5	3,13	3,71	1	5
Η εμπειρία του υποψηφίου εργαζόμενου κατά τη διαδικασία πρόσληψης είναι θετική και διακρίνεται από επαγγελματισμό και διαφάνεια.	ΑΕΙ - Πτυχίο	1 1	4,09	1,044	0,31 5	3,39	4,79	2	5
	ΑΕΙ - Μεταπτυχιακό	4 3	4,30	0,832	0,12 7	4,05	4,56	2	5
	ΑΕΙ - Διδακτορικό	6	4,50	0,837	0,34 2	3,62	5,38	3	5
	Total	6 0	4,28	0,865	0,11 2	4,06	4,51	2	5
Η εταιρεία σας, επικοινωνεί αποτελεσματικά την προσφερόμενη προστιθέμενη αξία στην αγορά εργασίας.	ΑΕΙ - Πτυχίο	1 1	2,73	0,905	0,27 3	2,12	3,33	1	4
	ΑΕΙ - Μεταπτυχιακό	4 3	3,23	1,172	0,17 9	2,87	3,59	1	5
	ΑΕΙ - Διδακτορικό	6	3,33	1,506	0,61 5	1,75	4,91	1	5
	Total	6 0	3,15	1,162	0,15 0	2,85	3,45	1	5
Οι προϊστάμενοι και το τμήμα HR συνεργάζονται αποτελεσματικά για την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων και υψηλής ποιότητας εργαζομένων.	ΑΕΙ - Πτυχίο	1 1	3,45	0,934	0,28 2	2,83	4,08	2	5
	ΑΕΙ - Μεταπτυχιακό	4 3	3,60	1,027	0,15 7	3,29	3,92	1	5
	ΑΕΙ - Διδακτορικό	6	3,67	1,506	0,61 5	2,09	5,25	1	5
	Total	6 0	3,58	1,046	0,13 5	3,31	3,85	1	5
Οι εργαζόμενοι της εταιρείας γνωρίζουν και κατανοούν το employer brand της.	ΑΕΙ - Πτυχίο	1 1	3,27	0,905	0,27 3	2,67	3,88	2	5
	ΑΕΙ - Μεταπτυχιακό	4 3	3,74	1,217	0,18 6	3,37	4,12	1	5
	ΑΕΙ - Διδακτορικό	6	4,00	1,095	0,44 7	2,85	5,15	2	5
	Total	6 0	3,68	1,157	0,14 9	3,38	3,98	1	5
Το τμήμα HR της εταιρείας σας,	ΑΕΙ - Πτυχίο	1 1	3,00	1,265	0,38 1	2,15	3,85	1	5

διαθέτει στρατηγικές και προγράμματα για την προώθηση της διατήρησης των εργαζομένων.	ΑΕΙ - Μεταπτυχιακό	4 3	3,42	1,367	0,20 8	3,00	3,84	1	5
	ΑΕΙ - Διδακτορικό	6	3,17	1,835	0,74 9	1,24	5,09	1	5
	Total	6 0	3,32	1,384	0,17 9	2,96	3,67	1	5
Η εταιρεία προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης στους εργαζόμενους.	ΑΕΙ - Πτυχίο	1 1	3,27	1,009	0,30 4	2,59	3,95	1	4
	ΑΕΙ - Μεταπτυχιακό	4 3	4,14	0,743	0,11 3	3,91	4,37	3	5
	ΑΕΙ - Διδακτορικό	6	3,83	0,753	0,30 7	3,04	4,62	3	5
	Total	6 0	3,95	0,852	0,11 0	3,73	4,17	1	5
Η εταιρεία, παρέχει υποστήριξη της ανάπτυξης και εξέλιξης των υπαλλήλων.	ΑΕΙ - Πτυχίο	1 1	2,64	1,362	0,41 1	1,72	3,55	1	5
	ΑΕΙ - Μεταπτυχιακό	4 3	2,98	1,102	0,16 8	2,64	3,32	1	5
	ΑΕΙ - Διδακτορικό	6	3,50	1,643	0,67 1	1,78	5,22	1	5
	Total	6 0	2,97	1,207	0,15 6	2,65	3,28	1	5
Η εταιρεία σας, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων.	ΑΕΙ - Πτυχίο	1 1	3,36	1,206	0,36 4	2,55	4,17	1	5
	ΑΕΙ - Μεταπτυχιακό	4 3	3,95	0,899	0,13 7	3,68	4,23	2	5
	ΑΕΙ - Διδακτορικό	6	4,33	1,033	0,42 2	3,25	5,42	3	5
	Total	6 0	3,88	0,993	0,12 8	3,63	4,14	1	5
Ο εργοδότης σας, λαμβάνει προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση της κόπωσης των εργαζομένων και	ΑΕΙ - Πτυχίο	1 1	2,73	1,421	0,42 8	1,77	3,68	1	5
	ΑΕΙ - Μεταπτυχιακό	4 3	3,12	1,138	0,17 4	2,77	3,47	1	5
	ΑΕΙ - Διδακτορικό	6	3,00	1,265	0,51 6	1,67	4,33	1	4

την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.	Total	6 0	3,03	1,193	0,15 4	2,73	3,34	1	5
Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζόμενων.	ΑΕΙ - Πτυχίο	1 1	2,73	1,272	0,38 4	1,87	3,58	1	5
	ΑΕΙ - Μεταπτυχιακό	4 3	3,07	1,298	0,19 8	2,67	3,47	1	5
	ΑΕΙ - Διδακτορικό	6	2,83	1,329	0,54 3	1,44	4,23	1	4
	Total	6 0	2,98	1,282	0,16 6	2,65	3,31	1	5
Η εταιρείας σας, διεξάγει έρευνες για την αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων της.	ΑΕΙ - Πτυχίο	1 1	2,18	1,537	0,46 4	1,15	3,21	1	5
	ΑΕΙ - Μεταπτυχιακό	4 3	2,70	1,698	0,25 9	2,18	3,22	1	5
	ΑΕΙ - Διδακτορικό	6	3,00	1,789	0,73 0	1,12	4,88	1	5
	Total	6 0	2,63	1,667	0,21 5	2,20	3,06	1	5
Τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών χρησιμοποιούνται για την χάραξη και τροποποίηση της στρατηγικής προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων.	ΑΕΙ - Πτυχίο	1 1	2,64	1,629	0,49 1	1,54	3,73	1	5
	ΑΕΙ - Μεταπτυχιακό	4 3	2,53	1,564	0,23 8	2,05	3,02	1	5
	ΑΕΙ - Διδακτορικό	6	3,00	1,673	0,68 3	1,24	4,76	1	5
	Total	6 0	2,60	1,564	0,20 2	2,20	3,00	1	5
Οι διαδικασίες διαχείρισης απόδοσης υποστηρίζουν αποτελεσματικά την ανάπτυξη των ταλέντων των εργαζόμενων.	ΑΕΙ - Πτυχίο	1 1	3,64	1,027	0,31 0	2,95	4,33	2	5
	ΑΕΙ - Μεταπτυχιακό	4 3	4,05	1,045	0,15 9	3,72	4,37	1	5
	ΑΕΙ - Διδακτορικό	6	4,17	0,408	0,16 7	3,74	4,60	4	5
	Total	6 0	3,98	1,000	0,12 9	3,73	4,24	1	5

Πίνακας 51

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Πόσο ικανοποιημένοι είστε με το συνολικό εργασιακό περιβάλλον και την κουλτούρα του εργοδότη σας; is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,082	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Πόσο αποτελεσματικές πιστεύετε ότι είναι οι στρατηγικές μείωσης του ποσοστού αλλαγής εργαζομένων; is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,050	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Πόσο σημαντικό πιστεύετε ότι είναι το employer brand για την προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων; is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,019	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of Πώς θα αξιολογούσατε το συνολικό ποσοστό διατήρησης εργαζομένων στην εταιρεία που εργάζεστε; is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,529	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Πώς θα αξιολογούσατε την υποστήριξη και την αναγνώριση που λαμβάνουν οι επαγγελματίες του τμήματος HR της εταιρείας στην οποία εργάζεστε; is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,257	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Πώς θα αξιολογούσατε το employer brand του εργοδότη σας; is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,521	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της; is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,302	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Το employer brand της εταιρείας σας κοινοποιείται αποτελεσματικά στους πιθανούς υποψηφίους εργαζόμενους; is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,262	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 52

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
9	The distribution of Το employer brand της εταιρείας σας μεταδίδεται με σαφήνεια μέσα από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,039	Reject the null hypothesis.
10	The distribution of Αξιολογείται τακτικά η αποτελεσματικότητα των δράσεων σχετικά με το Employer Brand της εταιρείας στην οποία εργάζεστε. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,505	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Η εταιρεία σας, επενδύει σε πρωτοβουλίες για την ενίσχυση του Employer Brand της. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,297	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Η εμπειρία του υποψηφίου εργαζόμενου κατά τη διαδικασία πρόσληψης είναι θετική και διακρίνεται από επαγγελματισμό και διαφάνεια. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,680	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Η εταιρεία σας, επικοινωνεί αποτελεσματικά την προσφερόμενη προστιθέμενη αξία στην αγορά εργασίας. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,300	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Οι προϊστάμενοι και το τμήμα HR συνεργάζονται αποτελεσματικά για την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων και υψηλής ποιότητας εργαζομένων. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,779	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of Οι εργαζόμενοι της εταιρείας γνωρίζουν και κοπονοούν το employer brand της. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,242	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 53

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
16	The distribution of Το τμήμα HR της εταιρείας σας, διαθέτει στρατηγικές και προγράμματα για την προώθηση της διατήρησης των εργαζομένων. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,580	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of Η εταιρεία προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης στους εργαζόμενους. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,030	Reject the null hypothesis.
18	The distribution of Η εταιρεία, παρέχει υποστήριξη της ανάπτυξης και εξέλιξης των υπαλλήλων. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,356	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of Η εταιρεία σας, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,167	Retain the null hypothesis.
20	The distribution of Ο εργοδότης σας, λαμβάνει προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση της κόπωσης των εργαζομένων και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,708	Retain the null hypothesis.
21	The distribution of Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,660	Retain the null hypothesis.
22	The distribution of Η εταιρείας σας, διεξάγει έρευνες για την αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων της. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,565	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 54

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
23	The distribution of Τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών χρησιμοποιούνται για την χάραξη και τροποποίηση της στρατηγικής προσέλευσης και διατήρησης εργαζομένων. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,789	Retain the null hypothesis.
24	The distribution of Οι διαδικασίες διαχείρισης απόδοσης υποστηρίζουν αποτελεσματικά την ανάπτυξη των ταλέντων των εργαζομένων. is the same across categories of Εκπαίδευση.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,407	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 55

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Πόσο ικανοποιημένοι είστε με το συνολικό εργασιακό περιβάλλον και την κουλτούρα του εργοδότη σας;	Λιγότερο από 1 χρόνο	6	3,33	1,366	0,558	1,90	4,77	1	5
	1-3 χρόνια	21	3,57	0,926	0,202	3,15	3,99	1	5
	4-6 χρόνια	10	3,70	0,483	0,153	3,35	4,05	3	4
	Πάνω από 6 χρόνια	23	4,13	0,626	0,130	3,86	4,40	3	5
	Total	60	3,78	0,846	0,109	3,56	4,00	1	5
Πόσο αποτελεσματικές πιστεύετε ότι είναι οι στρατηγικές μείωσης του	Λιγότερο από 1 χρόνο	6	4,17	0,753	0,307	3,38	4,96	3	5
	1-3 χρόνια	21	4,19	1,209	0,264	3,64	4,74	1	5

ποσοστού αλλαγής εργαζομένων;	4-6 χρόνια	1 0	4,10	1,101	0,34 8	3,31	4,89	2	5
	Πάνω από 6 χρόνια	2 3	4,39	1,033	0,21 5	3,94	4,84	1	5
	Total	6 0	4,25	1,068	0,13 8	3,97	4,53	1	5
Πόσο σημαντικό πιστεύετε ότι είναι το employer brand για την προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων;	Λιγότερο από 1 χρόνο	6	4,83	0,408	0,16 7	4,40	5,26	4	5
	1-3 χρόνια	2 1	4,71	0,463	0,10 1	4,50	4,92	4	5
	4-6 χρόνια	1 0	4,10	0,994	0,31 4	3,39	4,81	3	5
	Πάνω από 6 χρόνια	2 3	4,65	0,714	0,14 9	4,34	4,96	3	5
	Total	6 0	4,60	0,694	0,09 0	4,42	4,78	3	5
Πώς θα αξιολογούσατε το συνολικό ποσοστό διατήρησης εργαζομένων στην εταιρεία που εργάζεστε;	Λιγότερο από 1 χρόνο	6	3,50	0,837	0,34 2	2,62	4,38	2	4
	1-3 χρόνια	2 1	3,52	1,030	0,22 5	3,05	3,99	2	5
	4-6 χρόνια	1 0	3,60	0,843	0,26 7	3,00	4,20	2	5
	Πάνω από 6 χρόνια	2 3	3,74	0,689	0,14 4	3,44	4,04	2	5
	Total	6 0	3,62	0,846	0,10 9	3,40	3,84	2	5
Πώς θα αξιολογούσατε την υποστήριξη και την αναγνώριση που λαμβάνουν οι επαγγελματίες του τμήματος HR της εταιρείας στην οποία εργάζεστε;	Λιγότερο από 1 χρόνο	6	3,33	1,211	0,49 4	2,06	4,60	2	5
	1-3 χρόνια	2 1	3,62	1,161	0,25 3	3,09	4,15	1	5
	4-6 χρόνια	1 0	3,40	0,699	0,22 1	2,90	3,90	2	4
	Πάνω από 6 χρόνια	2 3	3,78	1,126	0,23 5	3,30	4,27	1	5
	Total	6 0	3,62	1,075	0,13 9	3,34	3,89	1	5

Πώς θα αξιολογούσατε το employer brand του εργοδότη σας;	Λιγότερο από 1 χρόνο	6	3,33	1,033	0,422	2,25	4,42	2	5
	1-3 χρόνια	21	3,62	1,161	0,253	3,09	4,15	1	5
	4-6 χρόνια	10	3,60	0,843	0,267	3,00	4,20	2	5
	Πάνω από 6 χρόνια	23	4,09	1,083	0,226	3,62	4,56	1	5
	Total	60	3,77	1,079	0,139	3,49	4,05	1	5
Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της.	Λιγότερο από 1 χρόνο	6	3,17	0,983	0,401	2,13	4,20	2	4
	1-3 χρόνια	21	3,29	1,419	0,310	2,64	3,93	1	5
	4-6 χρόνια	10	3,50	1,080	0,342	2,73	4,27	2	5
	Πάνω από 6 χρόνια	23	3,70	0,926	0,193	3,30	4,10	2	5
	Total	60	3,47	1,142	0,147	3,17	3,76	1	5
Το employer brand της εταιρείας σας κοινοποιείται αποτελεσματικά στους πιθανούς υποψηφίους εργαζόμενους.	Λιγότερο από 1 χρόνο	6	3,17	1,169	0,477	1,94	4,39	2	5
	1-3 χρόνια	21	3,24	1,578	0,344	2,52	3,96	1	5
	4-6 χρόνια	10	3,40	1,174	0,371	2,56	4,24	2	5
	Πάνω από 6 χρόνια	23	3,87	1,290	0,269	3,31	4,43	1	5
	Total	60	3,50	1,372	0,177	3,15	3,85	1	5
Το employer brand της εταιρείας σας μεταδίδεται με σαφήνεια μέσα από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας.	Λιγότερο από 1 χρόνο	6	2,83	0,753	0,307	2,04	3,62	2	4
	1-3 χρόνια	21	2,86	1,389	0,303	2,23	3,49	1	5
	4-6 χρόνια	10	3,00	1,247	0,394	2,11	3,89	2	5

	Πάνω από 6 χρόνια	23	3,78	1,278	0,266	3,23	4,34	1	5
	Total	60	3,23	1,320	0,170	2,89	3,57	1	5
Αξιολογείται τακτικά η αποτελεσματικότητα των δράσεων σχετικά με το Employer Brand της εταιρείας στην οποία εργάζεστε.	Λιγότερο από 1 χρόνο	6	2,33	0,816	0,333	1,48	3,19	1	3
	1-3 χρόνια	21	2,67	1,461	0,319	2,00	3,33	1	5
	4-6 χρόνια	10	2,70	1,567	0,496	1,58	3,82	1	5
	Πάνω από 6 χρόνια	23	2,83	1,403	0,293	2,22	3,43	1	5
	Total	60	2,70	1,381	0,178	2,34	3,06	1	5
Η εταιρεία σας, επενδύει σε πρωτοβουλίες για την ενίσχυση του Employer Brand της.	Λιγότερο από 1 χρόνο	6	3,17	0,753	0,307	2,38	3,96	2	4
	1-3 χρόνια	21	3,19	1,289	0,281	2,60	3,78	1	5
	4-6 χρόνια	10	3,60	1,174	0,371	2,76	4,44	2	5
	Πάνω από 6 χρόνια	23	3,61	1,033	0,215	3,16	4,06	1	5
	Total	60	3,42	1,124	0,145	3,13	3,71	1	5
Η εμπειρία του υποψηφίου εργαζόμενου κατά τη διαδικασία πρόσληψης είναι θετική και διακρίνεται από επαγγελματισμό και διαφάνεια.	Λιγότερο από 1 χρόνο	6	4,50	0,837	0,342	3,62	5,38	3	5
	1-3 χρόνια	21	3,95	1,024	0,223	3,49	4,42	2	5
	4-6 χρόνια	10	4,30	0,675	0,213	3,82	4,78	3	5
	Πάνω από 6 χρόνια	23	4,52	0,730	0,152	4,21	4,84	3	5
	Total	60	4,28	0,865	0,112	4,06	4,51	2	5

Η εταιρεία σας, επικοινωνεί αποτελεσματικά την προσφερόμενη προστιθέμενη αξία στην αγορά εργασίας.	Λιγότερο από 1 χρόνο	6	3,00	0,894	0,365	2,06	3,94	2	4
	1-3 χρόνια	2 1	3,00	1,265	0,276	2,42	3,58	1	5
	4-6 χρόνια	1 0	3,00	1,054	0,333	2,25	3,75	2	5
	Πάνω από 6 χρόνια	2 3	3,39	1,196	0,249	2,87	3,91	1	5
	Total	6 0	3,15	1,162	,150	2,85	3,45	1	5
Οι προϊστάμενοι και το τμήμα HR συνεργάζονται αποτελεσματικά για την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων και υψηλής ποιότητας εργαζομένων.	Λιγότερο από 1 χρόνο	6	3,17	,753	,307	2,38	3,96	2	4
	1-3 χρόνια	2 1	3,33	1,065	,232	2,85	3,82	1	5
	4-6 χρόνια	1 0	3,80	,632	,200	3,35	4,25	3	5
	Πάνω από 6 χρόνια	2 3	3,83	1,193	,249	3,31	4,34	1	5
	Total	6 0	3,58	1,046	,135	3,31	3,85	1	5
Οι εργαζόμενοι της εταιρείας γνωρίζουν και κατανοούν το employer brand της.	Λιγότερο από 1 χρόνο	6	3,17	1,169	,477	1,94	4,39	2	5
	1-3 χρόνια	2 1	3,71	1,189	,260	3,17	4,26	1	5
	4-6 χρόνια	1 0	3,40	1,075	,340	2,63	4,17	2	5
	Πάνω από 6 χρόνια	2 3	3,91	1,164	,243	3,41	4,42	1	5
	Total	6 0	3,68	1,157	,149	3,38	3,98	1	5
Το τμήμα HR της εταιρείας σας, διαθέτει στρατηγικές και προγράμματα για την προώθηση της	Λιγότερο από 1 χρόνο	6	2,83	1,602	,654	1,15	4,51	1	5
	1-3 χρόνια	2 1	3,33	1,390	,303	2,70	3,97	1	5
	4-6 χρόνια	1 0	3,20	1,033	,327	2,46	3,94	2	5

διατήρησης των εργαζομένων.	Πάνω από 6 χρόνια	2 3	3,48	1,504	,314	2,83	4,13	1	5
	Total	6 0	3,32	1,384	,179	2,96	3,67	1	5
Η εταιρεία προσφέρει ευκαιρίες εξέλιξης και ανάπτυξης στους εργαζόμενους.	Λιγότερο από 1 χρόνο	6	3,50	1,378	,563	2,05	4,95	1	5
	1-3 χρόνια	2 1	3,90	,831	,181	3,53	4,28	2	5
	4-6 χρόνια	1 0	3,90	,876	,277	3,27	4,53	3	5
	Πάνω από 6 χρόνια	2 3	4,13	,694	,145	3,83	4,43	3	5
	Total	6 0	3,95	,852	,110	3,73	4,17	1	5
Η εταιρεία, παρέχει υποστήριξη της ανάπτυξης και εξέλιξης των υπαλλήλων.	Λιγότερο από 1 χρόνο	6	2,50	1,049	,428	1,40	3,60	1	4
	1-3 χρόνια	2 1	2,95	1,322	,288	2,35	3,55	1	5
	4-6 χρόνια	1 0	2,70	1,160	,367	1,87	3,53	1	4
	Πάνω από 6 χρόνια	2 3	3,22	1,166	,243	2,71	3,72	1	5
	Total	6 0	2,97	1,207	,156	2,65	3,28	1	5
Η εταιρεία σας, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων.	Λιγότερο από 1 χρόνο	6	3,50	1,517	,619	1,91	5,09	1	5
	1-3 χρόνια	2 1	3,86	1,014	,221	3,40	4,32	2	5
	4-6 χρόνια	1 0	3,80	,789	,249	3,24	4,36	3	5
	Πάνω από 6 χρόνια	2 3	4,04	,928	,194	3,64	4,44	2	5
	Total	6 0	3,88	,993	,128	3,63	4,14	1	5

Ο εργοδότης σας, λαμβάνει προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση της κόπωσης των εργαζομένων και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.	Λιγότερο από 1 χρόνο	6	2,33	1,211	,494	1,06	3,60	1	4
	1-3 χρόνια	2 1	3,24	1,300	,284	2,65	3,83	1	5
	4-6 χρόνια	1 0	2,80	,919	,291	2,14	3,46	1	4
	Πάνω από 6 χρόνια	2 3	3,13	1,180	,246	2,62	3,64	1	5
	Total	6 0	3,03	1,193	,154	2,73	3,34	1	5
Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων.	Λιγότερο από 1 χρόνο	6	2,83	,983	,401	1,80	3,87	2	4
	1-3 χρόνια	2 1	2,86	1,459	,318	2,19	3,52	1	5
	4-6 χρόνια	1 0	2,60	1,265	,400	1,70	3,50	1	4
	Πάνω από 6 χρόνια	2 3	3,30	1,185	,247	2,79	3,82	1	5
	Total	6 0	2,98	1,282	,166	2,65	3,31	1	5
Η εταιρείας σας, διεξάγει έρευνες για την αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων της.	Λιγότερο από 1 χρόνο	6	1,83	1,602	,654	,15	3,51	1	5
	1-3 χρόνια	2 1	2,95	1,717	,375	2,17	3,73	1	5
	4-6 χρόνια	1 0	1,90	1,524	,482	,81	2,99	1	5
	Πάνω από 6 χρόνια	2 3	2,87	1,632	,340	2,16	3,58	1	5
	Total	6 0	2,63	1,667	,215	2,20	3,06	1	5
Τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών χρησιμοποιούνται για την χάραξη και τροποποίηση της στρατηγικής	Λιγότερο από 1 χρόνο	6	2,33	1,506	,615	,75	3,91	1	5
	1-3 χρόνια	2 1	2,86	1,621	,354	2,12	3,60	1	5
	4-6 χρόνια	1 0	1,90	1,524	,482	,81	2,99	1	5

προσέλευσης και διατήρησης εργαζομένων.	Πάνω από 6 χρόνια	2 3	2,74	1,544	,322	2,07	3,41	1	5
	Total	6 0	2,60	1,564	,202	2,20	3,00	1	5
Οι διαδικασίες διαχείρισης απόδοσης υποστηρίζουν αποτελεσματικά την ανάπτυξη των ταλέντων των εργαζόμενων.	Λιγότερο από 1 χρόνο	6	3,50	1,378	,563	2,05	4,95	2	5
	1-3 χρόνια	2 1	4,24	,944	,206	3,81	4,67	2	5
	4-6 χρόνια	1 0	3,80	1,033	,327	3,06	4,54	2	5
	Πάνω από 6 χρόνια	2 3	3,96	,928	,194	3,56	4,36	1	5
	Total	6 0	3,98	1,000	,129	3,73	4,24	1	5

Πίνακας 56

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Πόσο ικανοποιημένοι είστε με το συνολικό εργασιακό περιβάλλον και την κουλτούρα του εργοδότη σας; is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε στον τομέα του HR;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,089	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Πόσο αποτελεσματικές πιστεύετε ότι είναι οι στρατηγικές μείωσης του ποσοστού αλλαγής εργαζομένων; is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε στον τομέα του HR;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,717	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Πόσο σημαντικό πιστεύετε ότι είναι το employer brand για την προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων; is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε στον τομέα του HR;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,220	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Πώς θα αξιολογούσατε το συνολικό ποσοστό διατήρησης εργαζομένων στην εταιρεία που εργάζεστε; is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε στον τομέα του HR;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,890	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Πώς θα αξιολογούσατε την υποστήριξη και την αναγνώριση που λαμβάνουν οι επαγγελματίες του τμήματος HR της εταιρείας στην οποία εργάζεστε; is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε στον τομέα του HR;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,638	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Πώς θα αξιολογούσατε το employer brand του εργοδότη σας; is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε στον τομέα του HR;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,187	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 57

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
7	The distribution of Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της. is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε στον τομέα του HR;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,670	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Το employer brand της εταιρείας σας κοινοποιείται αποτελεσματικά στους πιθανούς υποψηφίους εργαζόμενους. is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε στον τομέα του HR;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,396	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Το employer brand της εταιρείας σας μεταδίδεται με σαφήνεια μέσα από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας. is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε στον τομέα του HR;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,066	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Αξιολογείται τακτικά η αποτελεσματικότητα των δράσεων σχετικά με το Employer Brand της εταιρείας στην οποία εργάζεστε. is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε στον τομέα του HR;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,885	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Η εταιρεία σας, επενδύει σε πρωτοβουλίες για την ενίσχυση του Employer Brand της. is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε στον τομέα του HR;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,584	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Η εμπειρία του υποψηφίου εργαζόμενου κατά τη διαδικασία πρόσληψης είναι θετική και διακρίνεται από επαγγελματισμό και διαφάνεια. is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε στον τομέα του HR;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,199	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 58

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
13	The distribution of Η εταιρεία σας, επικοινωνεί αποτελεσματικά την προσφερόμενη προστιθέμενη αξία στην αγορά εργασίας. is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε στον τομέα του HR;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,561	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Οι προϊστάμενοι και το τμήμα HR συνεργάζονται αποτελεσματικά για την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων και υψηλής ποιότητας εργαζομένων. is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε στον τομέα του HR;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,241	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of Οι εργαζόμενοι της εταιρείας γνωρίζουν και κοπονοούν το employer brand της. is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε στον τομέα του HR;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,320	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of Το τμήμα HR της εταιρείας σας, διαθέτει στρατηγικές και προγράμματα για την προώθηση της διατήρησης των εργαζομένων. is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε στον τομέα του HR;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,689	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of Η εταιρεία προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης στους εργαζόμενους. is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε στον τομέα του HR;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,673	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of Η εταιρεία, παρέχει υποστήριξη της ανάπτυξης και εξέλιξης των υπαλλήλων. is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε στον τομέα του HR;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,539	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 59

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
19	The distribution of Η εταιρεία σας, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων. is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε στον τομέα του HR;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,789	Retain the null hypothesis.
20	The distribution of Ο εργοδότης σας, λαμβάνει προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση της κόπωσης των εργαζομένων και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε στον τομέα του HR;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,279	Retain the null hypothesis.
21	The distribution of Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κοπάληλων εργαζόμενων. is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε στον τομέα του HR;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,429	Retain the null hypothesis.
22	The distribution of Η εταιρεία σας, διεξάγει έρευνες για την αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων της. is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε στον τομέα του HR;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,217	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 60

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
23	The distribution of Τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών χρησιμοποιούνται για την χάραξη και τροποποίηση της στρατηγικής προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων. is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε στον τομέα του HR;..	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,399	Retain the null hypothesis.
24	The distribution of Οι διαδικασίες διαχείρισης απόδοσης υποστηρίζουν αποτελεσματικά την ανάπτυξη των ταλέντων των εργαζομένων. is the same across categories of Πόσο διάστημα εργάζεστε στον τομέα του HR;..	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,411	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 61

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
						Πόσο ικανοποιημένοι είστε με το συνολικό εργασιακό περιβάλλον και την κουλτούρα του εργοδότη σας;	Λιγότερους από 50		
50-100	23	3,65	1,027	0,214	3,21		4,10	1	5
101-500	21	3,81	0,680	0,148	3,50		4,12	3	5
Περισσότερους από 500	7	4,00	0,577	0,218	3,47		4,53	3	5
Total	60	3,78	0,846	0,109	3,56		4,00	1	5
Πόσο αποτελεσματικές πιστεύετε ότι είναι οι στρατηγικές	Λιγότερους από 50	9	4,33	0,866	0,289	3,67	5,00	3	5
	50-100	23	4,30	1,063	0,222	3,84	4,76	2	5

μείωσης του ποσοστού αλλαγής εργαζομένων;	101-500	2 1	4,14	1,276	0,27 8	3,56	4,72	1	5
	Περισσότερες από 500	7	4,29	0,756	0,28 6	3,59	4,98	3	5
	Total	6 0	4,25	1,068	0,13 8	3,97	4,53	1	5
Πόσο σημαντικό πιστεύετε ότι είναι το employer brand για την προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων;	Λιγότερους από 50	9	4,89	0,333	0,11 1	4,63	5,15	4	5
	50-100	2 3	4,78	0,518	0,10 8	4,56	5,01	3	5
	101-500	2 1	4,33	0,856	0,18 7	3,94	4,72	3	5
	Περισσότερες από 500	7	4,43	0,787	0,29 7	3,70	5,16	3	5
	Total	6 0	4,60	0,694	0,09 0	4,42	4,78	3	5
Πώς θα αξιολογούσατε το συνολικό ποσοστό διατήρησης εργαζομένων στην εταιρεία που εργάζεστε;	Λιγότερους από 50	9	3,78	0,833	0,27 8	3,14	4,42	2	5
	50-100	2 3	3,61	0,891	0,18 6	3,22	3,99	2	5
	101-500	2 1	3,52	0,814	0,17 8	3,15	3,89	2	5
	Περισσότερες από 500	7	3,71	0,951	0,36 0	2,83	4,59	2	5
	Total	6 0	3,62	0,846	0,10 9	3,40	3,84	2	5
Πώς θα αξιολογούσατε την υποστήριξη και την αναγνώριση που λαμβάνουν οι επαγγελματίες του τμήματος HR της εταιρείας στην οποία εργάζεστε;	Λιγότερους από 50	9	3,67	1,414	0,47 1	2,58	4,75	1	5
	50-100	2 3	3,48	1,039	0,21 7	3,03	3,93	2	5
	101-500	2 1	3,52	1,030	0,22 5	3,05	3,99	1	5
	Περισσότερες από 500	7	4,29	0,756	0,28 6	3,59	4,98	3	5
	Total	6 0	3,62	1,075	0,13 9	3,34	3,89	1	5
Πώς θα αξιολογούσατε το employer brand του εργοδότη σας;	Λιγότερους από 50	9	3,67	1,500	0,50 0	2,51	4,82	1	5
	50-100	2 3	3,52	0,898	0,18 7	3,13	3,91	2	5
	101-500	2 1	3,90	1,091	0,23 8	3,41	4,40	1	5

	Περισσότερους από 500	7	4,29	0,951	0,360	3,41	5,17	3	5
	Total	60	3,77	1,079	0,139	3,49	4,05	1	5
Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της.	Λιγότερους από 50	9	3,44	1,509	0,503	2,28	4,60	1	5
	50-100	23	3,39	1,118	0,233	2,91	3,87	1	5
	101-500	21	3,38	1,071	0,234	2,89	3,87	1	5
	Περισσότερους από 500	7	4,00	1,000	0,378	3,08	4,92	2	5
	Total	60	3,47	1,142	0,147	3,17	3,76	1	5
Το employer brand της εταιρείας σας κοινοποιείται αποτελεσματικά στους πιθανούς υποψηφίους εργαζόμενους.	Λιγότερους από 50	9	3,44	1,590	0,530	2,22	4,67	1	5
	50-100	23	3,26	1,137	0,237	2,77	3,75	1	5
	101-500	21	3,48	1,537	0,335	2,78	4,18	1	5
	Περισσότερους από 500	7	4,43	1,134	0,429	3,38	5,48	2	5
	Total	60	3,50	1,372	0,177	3,15	3,85	1	5
Το employer brand της εταιρείας σας μεταδίδεται με σαφήνεια μέσα από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας.	Λιγότερους από 50	9	3,00	1,225	0,408	2,06	3,94	1	4
	50-100	23	3,00	1,168	0,243	2,50	3,50	1	5
	101-500	21	3,33	1,560	0,340	2,62	4,04	1	5
	Περισσότερους από 500	7	4,00	1,000	0,378	3,08	4,92	2	5
	Total	60	3,23	1,320	0,170	2,89	3,57	1	5
Αξιολογείται τακτικά η αποτελεσματικότητα των δράσεων σχετικά με το Employer Brand της εταιρείας στην οποία εργάζεστε.	Λιγότερους από 50	9	2,22	1,202	0,401	1,30	3,15	1	4
	50-100	23	2,61	1,270	0,265	2,06	3,16	1	5
	101-500	21	2,67	1,560	0,340	1,96	3,38	1	5
	Περισσότερους από 500	7	3,71	1,113	0,421	2,69	4,74	2	5

	Total	60	2,70	1,381	0,178	2,34	3,06	1	5
Η εταιρεία σας, επενδύει σε πρωτοβουλίες για την ενίσχυση του Employer Brand της.	Λιγότερους από 50	9	3,11	1,364	0,455	2,06	4,16	1	5
	50-100	23	3,26	1,096	0,229	2,79	3,73	1	5
	101-500	21	3,57	1,121	0,245	3,06	4,08	1	5
	Περισσότερους από 500	7	3,86	0,900	0,340	3,03	4,69	3	5
	Total	60	3,42	1,124	0,145	3,13	3,71	1	5
Η εμπειρία του υποψηφίου εργαζόμενου κατά τη διαδικασία πρόσληψης είναι θετική και διακρίνεται από επαγγελματισμό και διαφάνεια.	Λιγότερους από 50	9	4,00	1,000	0,333	3,23	4,77	2	5
	50-100	23	4,13	0,968	0,202	3,71	4,55	2	5
	101-500	21	4,48	0,680	0,148	4,17	4,79	3	5
	Περισσότερους από 500	7	4,57	0,787	0,297	3,84	5,30	3	5
	Total	60	4,28	0,865	0,112	4,06	4,51	2	5
Η εταιρεία σας, επικοινωνεί αποτελεσματικά την προσφερόμενη προστιθέμενη αξία στην αγορά εργασίας.	Λιγότερους από 50	9	3,00	1,225	0,408	2,06	3,94	1	4
	50-100	23	2,96	1,065	0,222	2,50	3,42	1	5
	101-500	21	3,29	1,231	0,269	2,73	3,85	1	5
	Περισσότερους από 500	7	3,57	1,272	0,481	2,39	4,75	2	5
	Total	60	3,15	1,162	0,150	2,85	3,45	1	5
Οι προϊστάμενοι και το τμήμα HR συνεργάζονται αποτελεσματικά για την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων και υψηλής ποιότητας εργαζομένων.	Λιγότερους από 50	9	3,67	1,225	0,408	2,73	4,61	2	5
	50-100	23	3,52	1,082	0,226	3,05	3,99	1	5
	101-500	21	3,62	1,071	0,234	3,13	4,11	1	5
	Περισσότερους από 500	7	3,57	0,787	0,297	2,84	4,30	2	4
	Total	60	3,58	1,046	0,135	3,31	3,85	1	5

Οι εργαζόμενοι της εταιρείας γνωρίζουν και κατανοούν το employer brand της.	Λιγότερους από 50	9	3,89	1,364	0,455	2,84	4,94	1	5
	50-100	23	3,74	1,054	0,220	3,28	4,19	2	5
	101-500	21	3,38	1,244	0,271	2,81	3,95	1	5
	Περισσότερους από 500	7	4,14	0,900	0,340	3,31	4,97	3	5
	Total	60	3,68	1,157	0,149	3,38	3,98	1	5
Το τμήμα HR της εταιρείας σας, διαθέτει στρατηγικές και προγράμματα για την προώθηση της διατήρησης των εργαζομένων.	Λιγότερους από 50	9	3,11	1,167	0,389	2,21	4,01	1	5
	50-100	23	3,22	1,380	0,288	2,62	3,81	1	5
	101-500	21	3,43	1,660	0,362	2,67	4,18	1	5
	Περισσότερους από 500	7	3,57	0,787	0,297	2,84	4,30	3	5
	Total	60	3,32	1,384	0,179	2,96	3,67	1	5
Η εταιρεία προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης στους εργαζόμενους.	Λιγότερους από 50	9	4,00	0,707	0,236	3,46	4,54	3	5
	50-100	23	3,83	1,072	0,224	3,36	4,29	1	5
	101-500	21	4,00	0,707	0,154	3,68	4,32	3	5
	Περισσότερους από 500	7	4,14	0,690	0,261	3,50	4,78	3	5
	Total	60	3,95	0,852	0,110	3,73	4,17	1	5
Η εταιρεία, παρέχει υποστήριξη της ανάπτυξης και εξέλιξης των υπαλλήλων.	Λιγότερους από 50	9	3,11	1,364	0,455	2,06	4,16	1	5
	50-100	23	2,83	1,072	0,224	2,36	3,29	1	5
	101-500	21	2,95	1,396	0,305	2,32	3,59	1	5
	Περισσότερους από 500	7	3,29	0,951	0,360	2,41	4,17	2	5
	Total	60	2,97	1,207	0,156	2,65	3,28	1	5
Η εταιρεία σας, αναγνωρίζει και	Λιγότερους από 50	9	4,00	1,000	0,333	3,23	4,77	2	5

επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων.	50-100	2 3	3,74	1,054	0,22 0	3,28	4,19	1	5
	101-500	2 1	3,95	0,973	0,21 2	3,51	4,40	2	5
	Περισσότερες από 500	7	4,00	1,000	0,37 8	3,08	4,92	3	5
	Total	6 0	3,88	0,993	0,12 8	3,63	4,14	1	5
Ο εργοδότης σας, λαμβάνει προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση της κόπωσης των εργαζομένων και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.	Λιγότερους από 50	9	3,22	1,563	0,52 1	2,02	4,42	1	5
	50-100	2 3	2,96	1,186	0,24 7	2,44	3,47	1	5
	101-500	2 1	2,95	1,117	0,24 4	2,44	3,46	1	4
	Περισσότερες από 500	7	3,29	1,113	0,42 1	2,26	4,31	1	4
	Total	6 0	3,03	1,193	0,15 4	2,73	3,34	1	5
Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων.	Λιγότερους από 50	9	2,78	1,202	0,40 1	1,85	3,70	1	4
	50-100	2 3	2,91	1,379	0,28 8	2,32	3,51	1	5
	101-500	2 1	2,90	1,338	0,29 2	2,30	3,51	1	5
	Περισσότερες από 500	7	3,71	0,756	0,28 6	3,02	4,41	3	5
	Total	6 0	2,98	1,282	0,16 6	2,65	3,31	1	5
Η εταιρείας σας, διεξάγει έρευνες για την αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων της.	Λιγότερους από 50	9	2,22	1,641	0,54 7	0,96	3,48	1	5
	50-100	2 3	2,70	1,743	0,36 4	1,94	3,45	1	5
	101-500	2 1	2,62	1,687	0,36 8	1,85	3,39	1	5
	Περισσότερες από 500	7	3,00	1,633	0,61 7	1,49	4,51	1	5
	Total	6 0	2,63	1,667	0,21 5	2,20	3,06	1	5
Τα αποτελέσματα των παραπάνω	Λιγότερους από 50	9	2,56	1,740	0,58 0	1,22	3,89	1	5

ερευνών χρησιμοποιούνται για την χάραξη και τροποποίηση της στρατηγικής προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων.	50-100	2 3	2,52	1,473	0,30 7	1,88	3,16	1	5
	101-500	2 1	2,62	1,687	0,36 8	1,85	3,39	1	5
	Περισσότερου ς από 500	7	2,86	1,574	0,59 5	1,40	4,31	1	5
	Total	6 0	2,60	1,564	,202	2,20	3,00	1	5
Οι διαδικασίες διαχείρισης απόδοσης υποστηρίζουν αποτελεσματικά την ανάπτυξη των ταλέντων των εργαζομένων.	Λιγότερους από 50	9	4,00	0,866	0,28 9	3,33	4,67	3	5
	50-100	2 3	3,87	1,100	0,22 9	3,39	4,35	2	5
	101-500	2 1	4,10	1,044	0,22 8	3,62	4,57	1	5
	Περισσότερου ς από 500	7	4,00	0,816	0,30 9	3,24	4,76	3	5
	Total	6 0	3,98	1,000	0,12 9	3,73	4,24	1	5

Πίνακας 62

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Πόσο ικανοποιημένοι είστε με το συνολικό εργασιακό περιβάλλον και την κουλτούρα του εργοδότη σας; is the same across categories of Πόσους υπολλήλους έχει η εταιρεία στην οποία εργάζεστε;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,835	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Πόσο αποτελεσματικές πιστεύετε ότι είναι οι στρατηγικές μείωσης του ποσοστού αλλαγής εργαζομένων; is the same across categories of Πόσους υπολλήλους έχει η εταιρεία στην οποία εργάζεστε;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,958	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Πόσο σημαντικό πιστεύετε ότι είναι το employer brand για την προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων; is the same across categories of Πόσους υπολλήλους έχει η εταιρεία στην οποία εργάζεστε;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,103	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Πώς θα αξιολογούσατε το συνολικό ποσοστό διατήρησης εργαζομένων στην εταιρεία που εργάζεστε; is the same across categories of Πόσους υπολλήλους έχει η εταιρεία στην οποία εργάζεστε;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,790	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Πώς θα αξιολογούσατε την υποστήριξη και την αναγνώριση που λαμβάνουν οι επαγγελματίες του τμήματος HR της εταιρείας στην οποία εργάζεστε; is the same across categories of Πόσους υπολλήλους έχει η εταιρεία στην οποία εργάζεστε;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,292	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Πώς θα αξιολογούσατε το employer brand του εργοδότη σας; is the same across categories of Πόσους υπολλήλους έχει η εταιρεία στην οποία εργάζεστε;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,296	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 63

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
7	The distribution of Η εφαρμογή πρακτικών employer branding μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης και την αφοσίωση των εργαζομένων της. is the same across categories of Πόσους υπαλλήλους έχει η εταιρεία στην οποία εργάζεστε;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,524	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Το employer brand της εταιρείας σας κοινοποιείται αποτελεσματικά στους πιθανούς υποψηφίους εργαζόμενους. is the same across categories of Πόσους υπαλλήλους έχει η εταιρεία στην οποία εργάζεστε;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,167	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Το employer brand της εταιρείας σας μεταδίδεται με σαφήνεια μέσα από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας. is the same across categories of Πόσους υπαλλήλους έχει η εταιρεία στην οποία εργάζεστε;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,262	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Αξιολογείται τακτικά η αποτελεσματικότητα των δράσεων σχετικά με το Employer Brand της εταιρείας στην οποία εργάζεστε. is the same across categories of Πόσους υπαλλήλους έχει η εταιρεία στην οποία εργάζεστε;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,179	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Η εταιρεία σας, επενδύει σε πρωτοβουλίες για την ενίσχυση του Employer Brand της. is the same across categories of Πόσους υπαλλήλους έχει η εταιρεία στην οποία εργάζεστε;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,513	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 64

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
12	The distribution of Η εμπειρία του υποψηφίου εργαζόμενου κατά τη διαδικασία πρόσληψης είναι θετική και διακρίνεται από επαγγελματισμό και διαφάνεια. is the same across categories of Πόσους υπαλλήλους έχει η εταιρεία στην οποία εργάζεστε;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,382	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Η εταιρεία σας, επικοινωνεί αποτελεσματικά την προσπερόμενη προστιθέμενη αξία στην αγορά εργασίας. is the same across categories of Πόσους υπαλλήλους έχει η εταιρεία στην οποία εργάζεστε;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,567	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Οι προϊστάμενοι και το τμήμα HR συνεργάζονται αποτελεσματικά για την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων και υψηλής ποιότητας εργαζομένων. is the same across categories of Πόσους υπαλλήλους έχει η εταιρεία στην οποία εργάζεστε;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,989	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of Οι εργαζόμενοι της εταιρείας γνωρίζουν και κατανοούν το employer brand της. is the same across categories of Πόσους υπαλλήλους έχει η εταιρεία στην οποία εργάζεστε;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,436	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of Το τμήμα HR της εταιρείας σας, διαθέτει στρατηγικές και προγράμματα για την προώθηση της διατήρησης των εργαζομένων. is the same across categories of Πόσους υπαλλήλους έχει η εταιρεία στην οποία εργάζεστε;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,771	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 65

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
17	The distribution of Η εταιρεία προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης στους εργαζόμενους. is the same across categories of Πόσους υπαλλήλους έχει η εταιρεία στην οποία εργάζεστε;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,932	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of Η εταιρεία, παρέχει υποστήριξη της ανάπτυξης και εξέλιξης των υπαλλήλων. is the same across categories of Πόσους υπαλλήλους έχει η εταιρεία στην οποία εργάζεστε;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,813	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of Η εταιρεία σας, αναγνωρίζει και επιβραβεύει την συνεισφορά και τα επιτεύγματα των εργαζομένων. is the same across categories of Πόσους υπαλλήλους έχει η εταιρεία στην οποία εργάζεστε;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,891	Retain the null hypothesis.
20	The distribution of Ο εργοδότης σας, λαμβάνει προληπτικά μέτρα για την αντιμετώπιση της κόπωσης των εργαζομένων και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. is the same across categories of Πόσους υπαλλήλους έχει η εταιρεία στην οποία εργάζεστε;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,768	Retain the null hypothesis.
21	The distribution of Ο εργοδότης σας, έχει μια δομημένη και αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων. is the same across categories of Πόσους υπαλλήλους έχει η εταιρεία στην οποία εργάζεστε;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,508	Retain the null hypothesis.
22	The distribution of Η εταιρείας σας, διεξάγει έρευνες για την αφοσίωση και ικανοποίηση των εργαζομένων της. is the same across categories of Πόσους υπαλλήλους έχει η εταιρεία στην οποία εργάζεστε;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,813	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 66

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
23	The distribution of Τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών χρησιμοποιούνται για την χάραξη και τροποποίηση της στρατηγικής προσέλευσης και διατήρησης εργαζομένων. is the same across categories of Πόσους υπαλλήλους έχει η εταιρεία στην οποία εργάζεστε;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,963	Retain the null hypothesis.
24	The distribution of Οι διαδικασίες διαχείρισης απόδοσης υποστηρίζουν αποτελεσματικά την ανάπτυξη των ταλέντων των εργαζομένων. is the same across categories of Πόσους υπαλλήλους έχει η εταιρεία στην οποία εργάζεστε;.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,891	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Πίνακας 67