

مدیریت فرهنگ سازمانی  
دوره ۱۳، شماره ۱، بهار ۱۳۹۴  
صفحات ۲۲۷ - ۲۰۷  
ISSN: 1735-6571  
<http://jomc.ut.ac.ir>

## بررسی تأثیر برندسازی کارفرما بر جذب استعدادها در بانک رفاه

قاسم برغمندی<sup>۱\*</sup>، آرین قلی‌پور<sup>۲</sup>

۱. کارشناس ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران

۲. استاد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۲/۱۷؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۶/۱۸)

### چکیده

سازمان‌ها و شرکت‌های رقیب، سعی می‌کنند افراد با استعداد را جذب و حفظ کنند. برند کارفرما استعدادها را به سازمان جذب می‌کند. برند کارفرما مجموعه عوامل داخلی مربوط به پرسنل است که با اطلاع‌رسانی به افراد خارج سازمان، به افراد القا می‌کند این سازمان موقعیت، جایگاه و مکانی مناسب برای کارکردن است. استعدادها نیز به سازمانی جذب می‌شوند که احساس کنند برایشان مناسب است، ایجاد احساس مثبت در ذهن فرد مستعد مهم است. در این تحقیق چگونگی ایجاد تصویر در ذهن فرد با استعداد، برای جذب شدن به بانک رفاه بررسی، و عوامل جذب استعدادها به روش کیفی در بانک رفاه مشخص شد. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه است. اطلاعات با روش تحلیل تم، تجزیه و تحلیل شد. نتایج نشان داد پنج عامل داخلی از برند کارفرما و یک عامل متفرقه، در صورت اطلاع‌رسانی و انتقال به افراد با استعداد بر جذب آن‌ها مؤثر بوده است. همچنین، عوامل خارجی نیز بر جذب استعدادها در بانک رفاه مؤثر بوده است.

### کلیدواژه‌ها

بانک رفاه، برند کارفرما، جذب استعداد، مدیریت استعداد.

\* نویسنده مسئول، رایانامه: [gh\\_barghamadi@yahoo.com](mailto:gh_barghamadi@yahoo.com)

## مقدمه

همه سازمان‌ها به دنبال پیشرفتند و برای رسیدن به اهدافشان از هیچ تلاشی کوتاهی نمی‌کنند. از آنجا که سازمان‌ها چیزی بیش از توانایی‌هایشان نیستند، می‌توان به ارزش کارکنان و توانایی‌هایشان پی برد. سازمانی که توانایی‌های کارکنانش بیشتر باشد، در صورت به‌کارگیری صحیح آن‌ها، می‌تواند موفق‌تر باشد. با این استدلال، شرکت‌ها به دنبال جذب بهترین افراد هستند و از همه مهم‌تر، مدیریت کردن این افراد برای به‌کارگیری درست توانایی‌هایشان است. شرکت‌ها با جذب بهترین‌ها و مدیریت آن‌ها می‌توانند از رقبا پیشی بگیرند. برای جذب بهترین‌ها خود شرکت نیز باید جزء بهترین‌ها باشد؛ یعنی شهرت داشته باشد، برند باشد، در ذهن‌ها تداعی کند تا بتواند استعدادها را جذب و مدیریت کند. مدیریت راهبردی منابع انسانی به دنبال این است که چگونه منابع انسانی را جذب، انتخاب و حفظ کند، و آموزش، توسعه و انتقال دهد تا از این طریق سازمان به حداکثر سود برسد. از آنجا که برای رسیدن به حداکثر سود باید بهترین‌ها را انتخاب کرد. در اینجا مدیریت استعداد که زیرمجموعه مدیریت منابع انسانی و مربوط به افراد برتر در سازمان است، مطرح می‌شود. مدیریت استعداد با توجه به بهینه‌سازی عملکرد و حداکثر سود، کاری دشوار و مهم است و به فرایند توسعه و یکپارچه‌سازی کارکنان جدید، توسعه و نگهداشت کارکنان فعلی و جذب کارکنان با مهارت، برای کار در شرکت اشاره دارد. مدیریت استعداد فرایندی است که در سال ۱۹۹۰ میلادی مطرح شد. مدیریت استعدادها با مدیریت منابع انسانی متفاوت نیست، بلکه زیرمجموعه آن است و فقط در این موضوع که مدیریت استعداد در سازمان فقط به بهترین افراد و بهترین و راهبردی‌ترین شغل‌ها توجه می‌کند، تفاوت دارند. از آنجا که هیچ سازمانی نمی‌تواند فراتر از توانایی‌های افرادی که در اختیار دارد، عمل کند، کارمندان مستعد جنبه بسیار مهم سازمان محسوب می‌شوند که جذب، حفظ و نگهداری آن‌ها کاری بسیار مهم است که آن را مدیریت استعداد می‌نامند (Shah, 2011, p.2). اگر بتوان افراد مناسب را در گروه‌های کاری مختلف جذب کرد و به آن‌ها اجازه فکرکردن و خلاقیت داد، می‌توان به‌طور شگفت‌انگیزی عملکرد را ارتقا داد. ولی افراد شایسته و مناسب، کمیابند. رقابت شرکت‌ها هر روز زیادتر از گذشته می‌شود و شرکت‌ها

برای برتری بر یکدیگر به دنبال جذب بهترین افراد هستند. سازمان با داشتن استعدادها و به‌کارگیری آن‌ها در جای مناسب، می‌تواند از رقبا پیشی بگیرد و در صنعت خود پیشتاز شود و از آنجا که این منابع (استعدادها) کمیابند، شرکت‌ها کار سختی را در پیش دارند. برای جذب بهترین‌ها شرکت باید مطلوبیت مورد نظر آن‌ها را فراهم کند تا آن‌ها متقاضی کار در آن شرکت شوند و این مستلزم برندسازی در شرکت و ایجاد تصویر ذهنی در افراد و کارمندان است. شرکت‌های زیادی به علت نداشتن استعداد برتر، نه‌تنها نتوانسته‌اند رهبر بازار شوند، بلکه از صحنه رقابت حذف شده‌اند. بسیاری از شرکت‌هایی که شهرت بسیار دارند و جزء شرکت‌های مشهور شده‌اند، استعدادهای برتر را به‌کار گرفته‌اند و امتیاز جذب استعدادها و موفقیت را دارند. با توجه به اهمیت برند کارفرما و کارمند مستعد در موفقیت شرکت، باید تحقیقی برای بررسی تأثیر برندسازی کارفرما در جذب استعدادها در بانک رفاه انجام گیرد.

اغلب کسانی که در ایران زندگی می‌کنند، می‌دانند مؤسسات مالی از جمله بانک‌ها جایگاه مناسبی برای استخدامند، زیرا مزایا و شرایط کاری از جمله ساعات کاری، وام مسکن برای کارمندان، منزلت کاری و جز آن مناسب است. بنابراین، نام بانک، خود به برند تبدیل شده است و از میان سازمان‌ها، مؤسسات، شرکت‌ها و بانک‌های ایرانی یکی از بانک‌هایی که بسیار به دنبال جذب بهترین‌هاست، بانک رفاه است. بانک رفاه، با هدف عرضه همه خدمات بانکی به اقشار مختلف جامعه و ایجاد تسهیلات لازم برای طبقه کارگر، در سال ۱۳۳۹ ثبت و تأسیس شد. در حال حاضر، این بانک ۱۰۵۲۶ نیروی انسانی دارد. چشم‌انداز آن برای ۱۴۰۰ هجری شمسی این است که به عنوان نماد عرضه خدمات متمایز در بین بانک‌های کشور مطرح شود و برای رسیدن به این هدف باید افراد توانمند و بااستعداد در سازمان زیاد باشند. بر این اساس، اولین خط‌مشی کیفیت بانک رفاه توسعه کیفی منابع انسانی و بهبود زندگی کاری کارکنان از طریق افزایش سطح اختیارات و برقراری تعامل مناسب بین مدیریت و کارکنان است<sup>۱</sup> که برای جذب و حفظ کارکنان

۱. برگرفته از سایت بانک رفاه به آدرس <http://www.refah-bank.ir>

بااستعداد در نظر گرفته شده است. البته برای جذب کارکنان بااستعداد باید تصویر ذهنی مثبت از بانک رفاه در آن افراد ایجاد کرد تا آن‌ها بانک رفاه را بر بانک‌های دیگر ترجیح دهند، بنابراین، به برندسازی کارفرما نیاز است و از آنجا که برندسازی کارفرما، مجموعه عواملی است که باعث می‌شود سازمان مکانی خوب برای کارکردن نشان داده شود، باید آن عوامل شناسایی و تقویت شوند. هدف این تحقیق شناسایی مجموعه عواملی است که در بانک رفاه به عنوان برند کارفرما مطرح می‌شود و بررسی تأثیر آن عوامل در جذب استعدادها به بانک رفاه و در نهایت، تأثیر کل این عوامل با عنوان برندسازی کارفرما بر جذب استعدادها است. محقق در این تحقیق سعی می‌کند دلایل کارمندان بااستعداد بالفعل، را برای ترجیح بانک رفاه بر بانک‌ها و مؤسسات دیگر و عواملی را که باعث ایجاد تصویر ذهنی مثبت در ذهن افراد بااستعداد خارج از سازمان می‌شود، شناسایی کند و به این سؤال پاسخ دهد که تصویرسازی و برندسازی کارفرما چه تأثیری در جذب استعدادها به بانک رفاه دارد؟

### مبانی نظری تحقیق

در ادامه مبانی نظری تحقیق مروری اجمالی می‌شود.

#### برند کارفرما

باارزش‌ترین دارایی شرکت‌ها برندشان است (Backhaus & Tikoo, 2004, p.502). در اقتصاد امروز جهان، برند از ارکان اساسی کسب و کار محسوب می‌شود. همه برندها برای قدرتمند شدن و کسب جایگاهی محکم، باید بتوانند در دوران تولد و شکل‌گیری، هویت خود را به درستی ایجاد و تثبیت کنند و در دوره‌های زمانی مختلف نیز با نوآوری تصویر خود را در ذهن مصرف‌کنندگان بهبود بخشند. هدف برندسازی، ایجاد محصولی متمایز و جذاب در مقایسه با رقبا در دید مصرف‌کننده است. از دیدگاه استرن و دوپیل (۲۰۰۶) برند یک نام، اصطلاح، علامت، نماد، طرح یا ترکیبی از آن‌ها است که برای شناسایی کالا و خدمات یک فروشنده یا گروهی از فروشندگان که متمایز از رقبا هستند، در نظر گرفته می‌شود (Suikkanen, 2010, p.5).

از دیدگاه اروپاییان، برند نامی است که خریداران را تحت تأثیر قرار می‌دهد و مجموعه‌ای از ادراک و تعلقات ذهنی است که در طول زمان در ذهن مشتریان یا توزیع‌کنندگان شکل می‌گیرد و از دیدگاه آمریکاییان، برند واژه، علامت، نماد یا مجموعه‌ای از همه این‌هاست که تولیدات و خدمات یک شرکت را از شرکت‌های دیگر متمایز می‌کند. انجمن بازاریابی آمریکا نیز برند را یک اصطلاح، علامت، سمبل یا طرح و یا ترکیبی از آن‌ها می‌داند که برای شناسایی کالاها و خدمات یک یا گروهی از فروشندگان که متمایز از رقبا هستند، می‌باشد. مقصود از برند کارفرما مفهومی است مانند مفاهیم یادشده با این تفاوت که کارکنان بالقوه و بالفعل به عنوان مشتری و کار در شرکت به عنوان محصول شرکت است و اگر محصول (کار در شرکت) برای مشتری (کارکنان) مناسب و جذاب باشد و به نیازهای او پاسخ دهد، از آن محصول استفاده می‌کند. برند کارفرما می‌تواند ابزاری برای مدیریت منابع کمیاب یا همان مدیریت استعداد باشد و تلاش شرکت برای ترویج (در داخل و خارج) و ایجاد دیدی واضح و روشن از آنچه باعث تفاوت و مطلوبیت کارفرما می‌شود، نشان دهد. اگر شرکتی در ایجاد تصویر برند در ذهن مردم یا کارمندان و افراد تازه‌وارد موفق باشد، می‌تواند وفاداری را ایجاد کند که هدف مدیریت استعداد است (Shah, 2011, p.2). شرکت برندسازی کارفرما را برای جذب نیرو و درگیرکردن آن‌ها در فرهنگ و راهبرد سازمان به کار می‌گیرد (Backhaus & Tikoo, 2004, p.502). برندسازی در اوایل سال ۱۹۹۰ به عنوان اصطلاحی برای نشان‌دادن تصویر کارفرما در ذهن کارکنان بالقوه پدید آمد، اما امروزه در سطحی گسترده‌تر توسعه یافته است. سالیوان (۲۰۰۴) برندسازی کارفرما را در صورتی که آگاهی، درک و پتانسیل کارکنان و ذی‌نفعان مرتبط را مدیریت کند، هدف راهبردی بلندمدت می‌داند (Bergman & Arnetron, 2010, p.7).

مارک گری<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) برندسازی را به این شرح تعریف می‌کند: برندسازی کارفرما با ریشه‌های بازاریابی کلاسیک و اصول برند مدیریت، نظم را به وجود می‌آورد و هدفش ارائه تصویر شرکت

---

1. Mark Gary

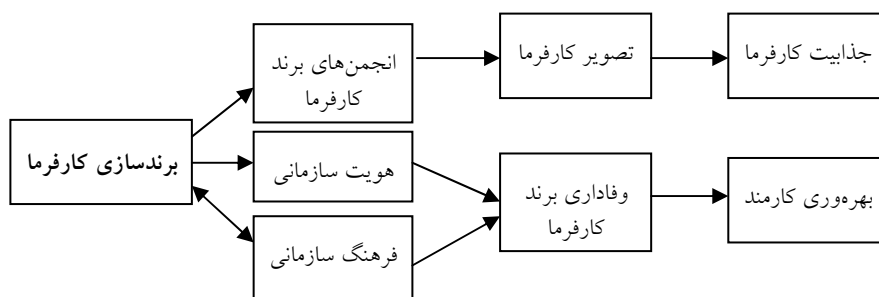
به عنوان مکانی بزرگ و مناسب برای کار است که ابتدا با رابطه عاطفی با استعدادها برتر شروع شده، سپس، تحقق برند کارفرما باعث جذب استعدادها می شود (Bergman & Arnetron, 2010, p.8).

برند کارفرما به دو بخش داخلی و خارجی تقسیم می شود: برند داخلی، قولها و وعده‌های تحقق‌یافته، رابطه کارفرما و کارکنان و تجربه‌های کاری منحصربه‌فرد در محیط کار است که برای کارمندان فعلی مطرح است. برند خارجی، تصویر مکان کاری در ذهن کارمند بالقوه است (Chunping, 2011, p.6). داوطلبان با استعداد و هوشمند نه تنها به برند خارجی شرکت، بلکه به برند داخلی و تجربه‌های داخل سازمان که ممکن است برای آنها مفید باشد، توجه می کنند. بر اساس تجربه، برند خارجی کارفرما بدون برند داخلی کارفرما به زودی درخشش خود را از دست می دهد (Shah, 2011, p.4).

برندسازی کارفرما برای شرکت‌های دولتی و خصوصی موضوعی بسیار مهم است زیرا به طور مستقیم در افزایش اهمیت مدیریت استعداد و برنامه‌های اشتغال دخالت دارد (Graeme et al., 2009, p.3). برند کارفرما به عنوان تصویر سازمان که منحصراً نشان‌دهنده نقش کارفرماست (Knox & Freeman, 2006, p.7)، تصویر سازمان از دید کارکنان بالقوه و بالفعل (Kimpakorn & Tocquer, 2009, p.9)، و بسته سودمند عملکردی اقتصادی و روانی که توسط اشتغال ایجاد شده و با کار در شرکت شناخته می شود (Ambler & Barrow, 1996, p.11) تعریف شده است. برندسازی کارفرما فرایند شناسایی هویت منحصربه‌فرد کارفرما است که آن را از رقبای خود متمایز می کند (Backhaus & Tikoo, 2004, p.504). همچنین، برند کارفرما مجموعه تلاش‌های شرکت برای ارتباط با کارکنان موجود و کارکنان آینده است تا به آنها کند که شرکت مکانی مطلوب و شایسته برای کارکردن است (Lloyd, 2002, cited in Berthon et al., 2001, p.5). همچنین، برندسازی کارفرما ایجاد تصویری در ذهن بالقوه بازار کار است مبنی بر اینکه این شرکت بین شرکت‌های دیگر بهترین مکان برای کارکردن است (Ewing et al., 2002, p.3). به طور خلاصه، برند کارفرما به صورت ایجاد تمایز در هویت تصویر سازمان به عنوان یک کارفرما، به منظور جذب کارکنان

بااستعداد برای آینده و ایجاد انگیزه و حفظ کارکنان فعلی تعریف می‌شود ( Srivastava & Bhatnagar, 2010, p.4).

باکھوس و تیکو (۲۰۰۴) چارچوبی برای برندسازی طراحی کرده‌اند که در بسیاری از تحقیقات به‌کار گرفته شده است. این چارچوب در شکل ۱ مشاهده می‌شود.



شکل ۱. چارچوبی برای برندسازی

همان‌طور که در شکل ۱ ملاحظه می‌شود انجمن‌های برند کارفرما با ایجاد تصویر کارفرما و تأثیرگذاری در ذهن افراد متقاضی، جذابیتی را در آنها ایجاد می‌کنند که به جذب آنها منجر می‌شود. از طرف دیگر، هویت و فرهنگ سازمان باعث وفاداری و بهره‌وری کارمند می‌شود تا در داخل سازمان برای پست‌های دیگر رغبت نشان دهند و جذب درونی را به همراه دارد ( Backhaus & Tikoo, 2004, p.505).

نقطه قوت برندسازی کارفرما این است که کمک می‌کند فرد، پیچیدگی‌های وظایف داخل را با پیام‌های برند خارجی احساس کند. برندسازی دو کلید دارد: ۱. چه چیزهایی باید درباره جایی که می‌خواهند در آنجا کار کنند به آنها توضیح داده شود؟ ۲. چگونه پتانسیل و تجربه‌های کارکنان موجود به آنها نشان داده شود؟ و چگونه پیشنهادهای مورد نظر برای آنها تشریح شود؟ (Graeme et al., 2005, p.12).

استادی که می‌تواند در دانشگاه تهران تدریس کند، در شرایط برابر، هرگز دانشگاه آزاد را بر دانشگاه تهران ترجیح نمی‌دهد زیرا رتبه و سطح علمی این دانشگاه بالاتر از دانشگاه آزاد است. لیونل مسی تیم بارسلونا را انتخاب کرده است، چون تیم بارسلونا در ذهن او جایی باز کرده است.

آری، تصویری در ذهن فرد ایجاد می‌شود که او جایی را بر جای دیگر ترجیح می‌دهد که هم باعث پیشرفت و شهرت او می‌شود و هم سازمان را به اهدافش نزدیک‌تر می‌کند. اگر دو تیم فوتبال را در نظر بگیرید کدام می‌تواند موفق‌تر باشد؟ مسلماً تیمی احتمال موفقیتش بیشتر است که نخست بازیکنان بهتری داشته باشد و دوم مربی بهتری برای مدیریت کردن این افراد داشته باشد (البته در شرایط اقتصادی و اجتماعی برابر). شرکت‌ها نیز همین‌طورند، شرکتی می‌تواند از رقبا جلوتر باشد که بتواند بهترین‌ها را جذب کند و با استفاده بیشینه از آن‌ها به اهداف خود برسد، از آنجا که باید بهترین‌ها را انتخاب کنیم، بحث مدیریت استعداد که زیرمجموعه مدیریت منابع انسانی و مربوط به افراد برتر در سازمان است، بیان می‌شود. مدیریت استعداد با توجه به بهینه‌سازی عملکرد و حداکثر سود، کاری دشوار و مهم است. مدیریت استعداد به فرایند توسعه و یکپارچه‌سازی کارکنان جدید، توسعه و نگهداشت کارکنان فعلی و جذب کارکنان ماهر، برای کار در شرکت اشاره دارد (Shah, 2011). قسمتی از فرایند مدیریت استعداد، جذب افراد بااستعداد برای سازمان است و با توجه به تفکر نوین جذب منابع انسانی، سازمان نباید با دادن آگاهی استخدام افراد را به سازمان جذب کند، بلکه باید کاری کند که خود افراد، سازمان را انتخاب کنند، و این مستلزم ایجاد آگاهی و علاقه در افراد است. یعنی در ذهن افراد بااستعداد تصویری را ایجاد کند که این سازمان را به سازمان‌های دیگر ترجیح دهند.

### روش تحقیق

تحقیق حاضر از حیث هدف کاربردی، و از نظر روش پژوهش کیفی است. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه است. سؤال‌های مصاحبه از منابع معتبر<sup>۱</sup> تدوین شده است و جهت آزمون روایی سؤال‌های مصاحبه نظرهای دو نفر از متخصصان و خبرگان به کار گرفته شد. همچنین، نتایج برای افراد مصاحبه‌شونده از طریق رایانامه ارسال، و نتایج تأیید شد. شرایط انجام دادن مصاحبه‌ها

1. Bergman, 2010; Melin, 2005; Foogel & Stuart, 2012; Eronen, 2012; Walt, 2010



برای همه مصاحبه‌شونده‌ها یکسان بوده است و دستگاه ضبط صوت برای جمع‌آوری اطلاعات به کار گرفته شد. مطالب چندبار گوش داده شده و دقیقاً همان مطالب گفته شده توسط مصاحبه‌شونده‌ها تحلیل شد که روایی تحقیق تأیید شده است. برای سنجش پایایی، ضریب بازآزمون و ضریب پایایی دوکدگذار (که ضریب پایایی را به کمی تبدیل می‌کند) محاسبه شد که ضریب پایایی بازآزمون<sup>۱</sup> ۰٫۹۳ (جدول ۱) و ضریب پایایی دوکدگذار<sup>۲</sup> ۰٫۸۶ (جدول ۲) به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی مناسب مصاحبه است.

جدول ۱. محاسبه ضریب پایایی بازآزمون

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد تصمیم‌های کدگذار یک (در زمان یک)	تعداد تصمیم‌های کدگذار دو (در زمان دو)	تعداد توافق (m)	ضریب پایایی
۱	(۱۲i)	۷۱	۷۱	۶۷	۰٫۹۴
۲	(۵i)	۶۰	۵۸	۵۵	۰٫۹۳
۳	(۳i)	۵۷	۵۶	۵۳	۰٫۹۳
	کل	۱۸۸	۱۸۵	۱۷۵	۰٫۹۳

جدول ۲. محاسبه ضریب پایایی دوکدگذار

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد تصمیم‌های کدگذار یک (محقق)	تعداد تصمیم‌های کدگذار دو (همکار)	تعداد توافق (m)	ضریب پایایی
۱	(۱۲i)	۷۱	۷۳	۶۴	۰٫۸۸
۲	(۵i)	۶۰	۵۵	۵۰	۰٫۸۶
۳	(۳i)	۵۷	۵۳	۴۶	۰٫۸۴
	کل	۱۸۸	۱۸۱	۱۶۰	۰٫۸۶

جامعه آماری این تحقیق کارکنان بااستعداد بانک رفاه در شهر تهران است. از آنجا که پایگاه داده مناسب برای تعیین تعداد کارکنان بااستعداد د بانک رفاه در دسترس نیست و بانک رفاه افراد

۱. فرمول  $c.r: \frac{2m}{n_1+n_2} + n_2$  که در آن m تعداد توافق دوکدگذار،  $n_1$  تعداد تصمیم‌های کدگذار در زمان اول،  $n_2$  تعداد تصمیم‌های کدگذار در زمان دوم است، به کار گرفته شده است.

۲. فرمول  $c.r: \frac{2m}{n_1+n_2} + n_2$  که در آن m تعداد توافق دوکدگذار،  $n_1$  تعداد تصمیم‌های کدگذار یک،  $n_2$  تعداد تصمیم‌های کدگذار دو است، به کار گرفته شد.

با استعداد خود را به طور واقعی مشخص نکرده است، لذا روش «نمونه‌گیری گلوله برفی» به کار گرفته شد. این روش زمانی مناسب است که اعضای یک گروه یا جامعه به راحتی قابل مشخص شدن نباشند. در این روش هر فرد مصاحبه‌شونده، فردی دیگر را معرفی می‌کند و نمونه‌گیری برای مصاحبه تا زمانی ادامه می‌یابد که محقق به اشباع اطلاعاتی برسد. در این تحقیق محقق با ۱۴ مصاحبه به اشباع اطلاعاتی رسیده است. از ۱۴ مصاحبه‌شونده، ۶ نفر زن و ۸ نفر مرد بودند که از نظر تحصیلات، ده نفر فوق‌لیسانس، دو نفر لیسانس، یک نفر فوق‌دیپلم و یک نفر دیپلم داشتند. روش تحلیل تم<sup>۱</sup> برای تحلیل داده‌ها به کار گرفته شد. تحلیل تم، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. فرایند تحلیل تم زمانی شروع می‌شود که تحلیلگر به دنبال شناخت الگوهای معانی و موضوعات در داده‌ها باشد، فرایندی سه‌مرحله‌ای که شامل ۶ گام و بیست اقدام است و روشی برای تحلیل داده‌های مصاحبه است. نتایج تحلیل تم با ۱۵ تم فرعی و یک تم متفرقه است که در ۶ تم اصلی و یک تم متفرقه دسته‌بندی شده است.

### یافته‌های تحقیق

برای تحلیل داده‌ها به روش تحلیل تم، ۵ تم اصلی شامل عوامل داخلی و یک تم اصلی عوامل خارجی و یک تم متفرقه به دست آمد. داده‌های مربوط به تم‌ها در جدول ۳ نشان داده شده است.

### اهمیت به تخصص

#### اهمیت به تحصیلات بالا و توانایی علمی

دانش افرادی که مدرک تحصیلی فوق‌لیسانس و دکتری دارند، بیشتر از افرادی است که در سطوح علمی پایین‌ترند. این افراد انتظار دارند وقتی برای سازمانی کار می‌کنند، سازمان دانش آن‌ها را

---

1. Thematic analysis

به کار گیرد. از داده‌های حاصل از مصاحبه برداشت می‌شود که بانک رفاه به تحصیلات افراد بسیار اهمیت می‌دهد و حتی در ارتقا و پرداخت حقوق، تحصیلات اهمیت خاصی دارد.

جدول ۳. تم‌های اصلی و فرعی حاصل از مصاحبه‌ها

موضوع (تم اصلی)	مقولات (تم‌های فرعی)	فراوانی در مصاحبه‌ها
	اهمیت به تحصیلات و توانایی علمی	۱۳
اهمیت به تخصص	به‌کارگیری تجربه و توانایی در شغل مرتبط با تخصص فرد	۱۱
	ارزش قائل شدن برای نیروی متخصص	۸
امکانات مادی و غیرمادی	حقوق و مزایا	۱۳
	تسهیلات	۸
	امکانات رفاهی و تفریحی	۳
	وجهه شغلی	۱۰
اعتبار	شهرت و برند سازمان، بزرگی و سابقه سازمان و قانونمند بودن سازمان و داشتن امنیت شغلی	۱۳
فرصت‌های رشد	رشد فردی (آموزش، بازخورد، تجربه‌ها، چرخش شغلی)	۱۲
	رشد سازمانی (ارتقا، وجود حس رقابت در سازمان)	۹
محیط کاری و شرایط کاری	صمیمیت در کار و روحیه همکاری بین کارمندان	۱۰
	توازن کار و زندگی	۱۰
	سلامت جسمی، روحی و اخلاقی	۸
عوامل خارجی	شرایط بازار کار	۷
	دلایل شخصی	۷
	متفرقه	۸

#### به‌کارگیری توانایی و تجربه در شغل مرتبط با تخصص فرد

باتوجه به فراوانی رشته‌های تحصیلی و علمی، هر فردی در رشته‌ای خاص تبحر کامل دارد و اگر این تخصص فرد در کاری که به تخصص او مربوط است، به کار گرفته شود، برای فرد جذابیت بیشتری دارد و با توجه داده‌های مصاحبه‌ها افراد به دلیل به‌کارگیری تخصص خود به بانک رفاه جذب شده‌اند.

#### ارزش قائل شدن برای نیروی متخصص

افرادی که به تخصص و شغل خود تعهد دارند و تلاش می‌کنند از همه توانایی‌های خود استفاده

بیشینه کنند، باید ارزش خاصی داشته باشند و ارتقای افراد داخل سازمان به پست‌های بالاتر و جذب افراد با استعداد از خارج سازمان و جذب آن‌ها به شیوه‌ای دیگر نسبت به کارکنان عادی، ارزش نهادن به آن‌هاست.

### امکانات مادی و غیرمادی

#### حقوق و مزایا

برای همه افراد مادیات اهمیتی خاص دارد و برای افراد مختلف درجه جذبایش متفاوت است ولی با توجه به تورم چندساله اخیر در کشورمان اهمیت مادیات بیشتر شده است و افراد برای انتخاب شغل به دریافتی‌های خود توجه می‌کنند.

#### تسهیلات

افراد در اوایل خدمت خود در بانک رفاه وام‌هایی را دریافت می‌کنند. اغلب بانک‌ها نیز وام‌هایی را در اوایل خدمت فرد به کارمند اعطا می‌کنند، تسهیلات بانک جذاب است و فرد با این تسهیلات زندگی متوسطی را شروع می‌کند.

### امکانات رفاهی و تفریحی

برای برخی افراد مخصوصاً خانواده‌های آن‌ها امکانات غیرمادی مثل امکانات رفاهی و تفریحی جذاب و برای رفاه حال آنان مناسب است، البته همین امکانات رفاهی و تفریحی نیز صرفه اقتصادی برای کارکنان دارد. از جمله این امکانات رفاهی، امکانات بهداشت و درمان است که ۷۰ تا ۸۰ درصد هزینه را کاهش می‌دهد؛ همچنین، مجتمع‌های رفاهی و تفریحی از جمله بابلسر، مشهد و جز آن که هزینه استفاده از آن‌ها در مقایسه با مجتمع‌های آزاد بسیار کم و حدود ۲۰ درصد هزینه مجتمع‌های رفاهی آزاد است (10i22, 23).

۱. کدهای ۲۲ و ۲۳ از مصاحبه دهم.

## اعتبار

### وجهه اجتماعی شغل

افراد قبل از اینکه بخواهند سازمان‌ها را برای کار انتخاب کنند به شغل‌ها و سطوح شغلی مورد نظر آن توجه می‌کنند که جایگاه شغلی مورد نظر در چه سطحی و درکجای سازمان است و دید عمومی نسبت به آن چگونه است؟ و بعد از آن، انتخاب می‌کنند.

### وجهه اجتماعی سازمان: شهرت و برند، بزرگی و سابقه و قانونمندی سازمان

افراد بعد از مشخص کردن شغل مورد نظر خود به دنبال سازمان مطلوب خود می‌گردند. در این بین، افراد به دید عمومی درباره سازمان و تصویر سازمان در ذهن افراد و بزرگی و پیشینه سازمان و قانونمندی و رعایت اصول انسانی و پرسنلی توجه می‌کنند.

افراد بااستعداد برای انتخاب بانک رفاه به دید عمومی و ذهنیت مردم و اجتماع درباره بانک توجه بسیاری کرده‌اند. افراد علاوه بر ذهنیت مردم نسبت سازمان به بزرگی و سابقه سازمان توجه بسیار دارند و سازمان بزرگتر (از لحاظ اندازه و تعداد کارکنان، سهم بازار، سودآوری و جز آن) و باسابقه‌تر را ترجیح می‌دهند.

در حال حاضر، اعتبار و وجهه اجتماعی بانک رفاه مثبت است. مردم بانک رفاه را سازمانی بزرگ و باسابقه می‌دانند و با توجه به اینکه ۸ سال پیاپی جایزه مشتری‌مداری را گرفته است، در خدمت به مشتری، سرآمد است، بانکی قانونمند است و کارمند آن امنیت شغلی دارد. البته برخی موارد برای کارمندان فعلی از وجهه مثبت بانک در ذهن آن‌ها کاسته است، از جمله سیاست‌های مقطعی مدیران، وجود ارتباط غیررسمی برای ارتقا، نگاه کارگزینی به منابع انسانی از طرف برخی مدیران. اگر این مسائل به‌زودی حل نشود، به برند خارجی بانک رفاه لطمه وارد می‌کند.

### فرصت‌های رشد

#### رشد فردی (آموزش، بازخورد، تجربه‌ها، چرخش شغلی)

هر فرد بااستعداد دوست دارد هر روز از دیروز بهتر باشد و می‌خواهد در جایی باشد که رشد کند

و تجربه‌های فراوان کسب کند. به این دلیل که همیشه بتواند برای سازمانش حداکثر بهره‌وری و کارایی را داشته باشد. معمولاً تجربه‌های کارمندان برای آن‌ها ارزشمند است و به‌آسانی به کسی انتقال نمی‌دهند، اما در بانک رفاه به دلیل صمیمیتی که بین همکاران است و عملکرد گروهی مبنای پرداخت برخی مزایاست و حجم کاری زیاد است، اگر کارکنان تجربه‌ها را منتقل نکنند، مجبورند خودشان کار را انجام دهند و مهم‌تر از همه به دلیل اینکه تجربه‌ها را حاشیه امنیتی برای ماندگاری خود نمی‌دانند، آن‌ها را انتقال می‌دهند. افراد نیاز به بازخوردشان متفاوت است و افراد با استعداد دوست دارند بدانند کجا اشتباه کرده‌اند، تا بتوانند آن را اصلاح کنند و رشد یابند.

#### رشد سازمانی (ارتقا، وجود حس رقابت در سازمان)

ارتقا در سازمان انگیزه‌ای است که بسیاری از افراد برای دست‌یافتن به آن حاضرند چندبرابر تلاش کنند. با توجه به آیین‌نامه، ارتقا در بانک رفاه برای همه نیروهای توانمند قابل اجراست، این بانک جذابیتی خوب دارد. البته کارکنان از اینکه برخی خارج از آیین‌نامه و با روابط رشد می‌کنند، ناراضی‌اند. از آنجا که کارکنان دوست دارند اطلاعاتی درباره روش‌های کار رقا، نرم‌افزارهای رقا و اطلاعات تخصصی رقا داشته باشند، مشخص می‌شود سازمان توانسته است حس رقابت را بین کارکنان به وجود آورد که باعث ایجاد نظرهای نو و رشد سازمان می‌شود.

#### محیط کاری و شرایط کاری

##### صمیمیت در کار و روحیه همکاری بین کارمندان

فضای صمیمی بین کارکنان هر سازمانی ایجاد نمی‌شود و ایجاد این فضا به شخصیت کارمندان و احترام متقابل آن‌ها بستگی دارد. صمیمیت در بانک رفاه مخصوصاً در قسمت ستاد به دلیل اینکه افراد تحصیل کرده فعالیت می‌کنند، بسیار زیاد است و به گفته خود افراد سازمان «پرسنل بانک رفاه سرآمد پرسنل سایر بانک‌هاست» (7i14).

##### توازن کار با زندگی شخصی

ساعت کاری بانک رفاه معمولاً با زندگی شخصی توازن دارد؛ ولی در برخی مواقع به دلیل

تراز نبودن حساب‌ها یا در برخی قسمت‌ها مثل خدمات الکترونیک یا رسیدگی به خودپردازها، همچنین، در شعب شبانه‌روزی مثل بیمارستان‌ها توازن کار و زندگی برقرار نیست که معمولاً افراد به این قسمت‌ها جذب نمی‌شوند و افرادی که در آن قسمت‌ها فعالیت می‌کنند، اگر جابه‌جا نشوند، بعد از مدت طولانی ممکن است سازمان را ترک کنند (13i22).

### وجود سلامت جسمی، روحی و اخلاقی

فضای کاری در بانک رفاه به دو قسمت ستاد و صف تقسیم می‌شود. در قسمت ستاد، ساعت کاری با زندگی کاری توازن بیشتری دارد و استرس کمتر است. ولی حجم کاری و حساسیت در قسمت صف و شعب بیشتر است و دقت بیشتری لازم دارد. به دلیل استرس بیشتر و ارتباط با موضوع‌های مالی، بیماری‌های قلبی؛ و به دلیل تحرک کمتر، بیماری‌های جسمی بیشتر است.

### عوامل خارجی

#### شرایط بازار کار

تقاضا و عرضه کار در جامعه بر توقع نیروی کار تأثیر می‌گذارد، مخصوصاً در ایران که در حال حاضر متولدان دهه‌های ۶۰ تا ۷۰ جویای کارند و اکثر جمعیت ایران جوان است، کار پیدا کردن در سازمانی معتبر آسان نیست و سازمان‌های بزرگ نیز به این دلیل سعی می‌کنند شیوه‌های قدیم جذب را به کار گیرند و با به‌کارگیری آزمون عمومی استخدام کنند و افراد مستعد را از بین آن‌ها جذب کنند. هم‌اکنون در ایران به دلیل بالابودن تقاضای کار و کم‌بودن عرضه کار توسط سازمان‌های معتبر، اولویت استعدادهای بیکار، یافتن شغل در سازمان معتبر است. البته خواه‌ناخواه به عوامل داخلی نیز توجه می‌کنند. البته برخی مواقع تخصص فرد باعث می‌شود عرضه کار برای او زیاد باشد و خیلی از سازمان‌ها خواهان جذب او باشند. برای مثال، بانک پاسارگاد نفرات اول المپیادهای برخی رشته‌های مورد نیاز بانک را جذب می‌کند (9i12).

### دلایل شخصی

با توجه به سطوح زندگی افراد و شخصیت‌های متفاوت افراد، برخی به یک سازمان علاقه دارند و

به آن جذب می‌شوند و ممکن است به عوامل دیگر توجه نکنند، و سطح زندگی برخی افراد بر تصمیمشان تأثیر می‌گذارد.

### متفرقه

کارمند با مشتری خوب رفتار می‌کند، بعد از مدتی مشتری به دلیل رفتار کارمند بانک جذب بانک می‌شود (12i30). تصمیم‌های مقطعی مدیران ممکن است مانع جذب افراد با استعداد شود (10i17)(12i55) و برخورد شخصی مدیران با قوانین ممکن است باعث شود افراد سازمان را ترک کنند (13i30).

بانک رفاه بر عوامل خارجی کنترل ندارد ولی با توجه به عوامل داخلی می‌تواند بر عوامل خارجی فائق آمد. عوامل داخلی در صورتی تأثیرگذارند که افراد از آنها آگاه شوند. برخی کارمندان داخل سازمان نیز از حقوق به حق خود آگاهی کامل ندارند و باید شفاف‌سازی انجام گیرد.

برای برندسازی باید افراد از آنچه ما هستیم، آگاه باشند، سپس، در آنها علاقه ایجاد شود و بعد از آنکه وارد سازمان ما شدند، مطلوبیت مورد نظر آنها فراهم شود. برندسازی کارفرما در صورتی موفق می‌شود که به گروه هدف نزدیک شود، با آنها ارتباط برقرار کند و ذهن آنها را تصرف کند و هنگامی که بازار کسب‌وکار و اشتغال خوب است نیز شرکت بتواند افراد با استعداد را جذب و حفظ کند. در بانک رفاه برای تصویرسازی در ذهن افراد با استعداد باید عوامل داخلی را تقویت کرد، و از آنجا که با تقویت این عوامل کارمندان با استعداد احساس رضایت می‌کنند و تنها راه انتقال اطلاعات منابع انسانی به خارج سازمان کارمندان هستند، بنابراین، کارمندان با استعداد بالفعل باعث انتقال این حس رضایت به خارج سازمان و برندسازی مثبت کارفرما می‌شوند. در نتیجه، در جذب استعدادهای بانک رفاه تأثیر مثبت می‌گذارد. مجموعه عوامل داخلی که گفته شد می‌تواند با عنوان برند کارفرما مطرح شود، در صورت افزایش و تقویت، بر جذب استعدادهای بانک رفاه تأثیر مثبت دارد. البته مجموعه این عوامل و تصویر آنها باید به ذهن افراد با استعداد بیرون سازمان یا همان کارمندان مستعد بالقوه انتقال یابد و این انتقال در بانک رفاه از طریق



کارمندان بالفعل انجام می‌گیرد. بنابراین، با ایجاد تصویر ذهنی مثبت از فعالیتهای منابع انسانی در بانک رفاه (برندسازی کارفرما)، می‌توان استعدادهای بیشتری به بانک رفاه جذب کرد.

### بحث و نتیجه‌گیری

توانایی سازمان‌ها چیزی بیش از توانایی کارکنان آنها نیست و بانک رفاه برای رقابت‌کردن و پیشروشدن در صنعت بانکداری باید بهترین‌ها را در سازمان داشته باشد. به این منظور باید افراد بااستعداد را به سازمان جذب کند و از آنجا که افراد بااستعداد در جایی شروع به فعالیت می‌کنند، که از نظرشان برای کارکردن مناسب و خوب است، ابتدا باید آن مکان، شرایط و موقعیت مناسب برای کارکردن را فراهم کند، سپس، به افراد بااستعداد القا شود که اینجا (مکان، شرایط و موقعیت) مناسب است و برندسازی کارفرما انجام گیرد. اما افراد بااستعداد علایق و دلایلی مختلف برای کارکردن جذب به سازمان دارند که باعث می‌شود ذهنیت‌هایی مختلف نسبت به جای مناسب برای کارکردن داشته باشند. درباره بانک رفاه باید علایق و دلایل جذب آنها به بانک رفاه بررسی می‌شد و عواملی که افراد بااستعداد را به بانک رفاه جذب کرده است، مشخص می‌شد، تا تأثیر مجموعه عواملی که برند کارفرمای بانک رفاه را تشکیل می‌دهد، بر جذب استعدادها مشخص شود. با مشخص شدن تأثیر مثبت این عوامل بر جذب استعدادها در بانک رفاه می‌توان با تصویرسازی بیشتر و برندسازی کارفرما افراد بااستعداد مورد نیاز را به بانک رفاه جذب کرد.

در روش نوین جذب که به‌تازگی رونق گرفته است، سازمان سعی می‌کند کارهایی انجام دهد که افراد بااستعداد، خود، سازمان را انتخاب کنند و به سمت سازمان جذب شوند و از آنجا که افراد بااستعداد به سازمان‌هایی جذب می‌شوند که به تخصص و تحصیلات آنها اهمیت دهد و در کار تخصصی مورد نظر خود انتصابشان کند، با توجه به تحقیق حاضر، کارکنان مستعد به این دلیل که بانک رفاه به تخصص و تحصیلاتشان اهمیت داده است، وارد سازمان شده‌اند و اولویت بسیاری از آنها اهمیت به تخصص است. بانک‌ها با توجه به حساسیت‌های موضوعی و مالی، بهتر است افراد را در جایگاه تخصصی مورد نظر فرد به‌کار گیرند و به آنها اهمیت داده شود تا افراد نخبه و مستعد به سازمان جذب شوند. بعد از اهمیت به تخصص، با توجه به تورم چند سال

گذشته، امکانات مادی اهمیت فراوانی دارد. برای بسیاری از افراد امکانات مادی در اولویت‌های اول و دوم است، البته خانم‌ها امکانات مادی را در اولویت سوم خود قرار می‌دهند. بانک‌ها به دلیل پرداخت تسهیلات مادی به کارمندان، افراد با استعداد را به سازمان جذب می‌کنند و بهتر است این رویه ادامه یابد. امکانات تفریحی و رفاهی نیز در ایجاد تصویر ذهنی مثبت مؤثر است. افراد با توجه به سابقه و تحصیلات، شغلی را انتخاب می‌کنند که وجهه اجتماعی مناسب داشته باشد. همچنین، سازمانی را انتخاب می‌کنند که وجهه اجتماعی بالایی بین مردم داشته باشد. بنابراین، برند و شهرت بانک برای افراد با استعداد مهم است و بانک‌ها باید برند خود را گسترش دهند و وجهه اجتماعی بالایی را کسب کنند و این در صورتی عملی می‌شود که قانونمند باشند و سعی کنند رشد یابند و از رقبا عقب نمانند، فضای رشد و توسعه داخل بانک کمک می‌کند افراد مستعد به دلیل کسب تجربه و افزایش سطح اطلاعات خود در موضوع‌های تخصصی، به سازمان جذب شوند.

بانک با ایجاد فضای رشد فردی و سازمانی (ارتقا) می‌تواند افراد توانمند زیادی را جذب کند. اگر شرایط کاری و فضای کاری صمیمی باشد، افراد بهتر و راحت‌تر رشد می‌کنند و توازن ساعت کاری با زندگی شخصی، سلامت جسمی، روحی و اخلاقی به جذابیت بانک در ذهن افراد با استعداد کمک می‌کند. افراد استخدام‌شده در بانک از فیلترهای قوی عبور کرده‌اند و اکثراً از سلامت اخلاقی، جسمی و روحی برخوردارند، اما به دلیل استرس فضای مالی بانک و وجود دردهای عضلانی برای کارمندان شعبه که زمان طولانی روی صندلی می‌نشینند، جذابیت کار بانکی مخصوصاً در قسمت صف (شعب) کاهش یافته است. اگرچه عوامل خارجی در کنترل بانک نیست، بر رابطه برند کارفرما و جذب استعدادها تأثیر می‌گذارد. برای مثال شرایط بازار کار بر انتخاب فرد تأثیر می‌گذارد. اگر مازاد تقاضا در بازار کار حاکم باشد، افراد مستعد حق انتخاب کمتری دارند و بانک‌ها به راحتی می‌توانند افراد مستعد را جذب کنند و تأثیر برند کارفرما کمتر است؛ اما اگر مازاد عرضه در بازار کار حاکم باشد، جذب افراد مستعد به برند کارفرما (مجموعه عوامل داخلی یادشده) بستگی دارد که اگر افراد مستعد از آن‌ها آگاهی داشته باشند، به بانک رفاه

جذب می‌شوند. بنابراین، عوامل خارجی می‌تواند تأثیر برند کارفرما را بر جذب استعدادها کاهش یا افزایش دهد.

تحقیق‌های بسیار اندک انجام‌گرفته در این زمینه، تأثیر مثبت برندسازی کارفرما را بر جذب استعدادها تأیید کرده است. از جمله برگمن (۲۰۱۰) در تحقیقی برندسازی کارفرما برای جذب استعدادها را در چند شرکت مقایسه کرد و به این نتیجه رسید که هر شرکت می‌تواند چند عامل از عوامل برند کارفرما را برای جذب استعداد در نظر بگیرد و از آن نظر برندسازی کند. اما اگر شرکتی همه این عوامل را داشته باشد و برندسازی کند، موفق‌تر است. در تحقیق حاضر عوامل برند کارفرما در بانک رفاه شناسایی شد. همچنین، سوئیگانن (۲۰۱۲) در تحقیقی که به دنبال چگونگی افزایش برندسازی کارفرماست، به عواملی اشاره کرد که باعث حفظ کارکنان می‌شود و بر جذب و حفظ کارکنان تأثیر مثبت دارد. این عوامل عبارت‌اند از استخدام مؤثر، پاداش و جبران، آموزش و توسعه، شرایط کار و نظارت مؤثر. در تحقیق حاضر نیز به وضوح و با تشریح بیشتر تأثیر مثبت برندسازی کارفرما بر جذب استعدادها تأیید شد. باکھوس و تیکو (۲۰۰۴) در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که برندسازی کارفرما باعث جذابیت کارفرما بین کارکنان می‌شود. در تحقیق حاضر نیز تأیید شد که برندسازی کارفرما باعث جذابیت کارفرما برای استعدادها می‌شود و فرایند جذب آن‌ها را به سازمان آسان‌تر می‌کند.

مجموعه عوامل یادشده (اهمیت به تخصص، امکانات مادی و غیرمادی، اعتبار (وجهه شغلی و سازمانی بانک رفاه)، فرصت‌های رشد، توازن زندگی کاری و شخصی) در صورتی که در حد مناسب باشد، یا افزایش یابد، باعث ایجاد ذهنیت مثبت بین کارمندان بالقوه می‌شود و آن‌ها را به سازمان جذب می‌کند. برخی عوامل خارجی نیز در خود شخص ریشه دارد، مانند علاقه شخصی به بانک یا علاقه به شخص خاصی که در بانک کار می‌کند (مثلاً پدر فرد). همه عوامل یادشده با عنوان برند کارفرما در بانک رفاه مطرح است و با افزایش و تقویت آن‌ها و ایجاد تصویر ذهنی، بر جذب استعدادها در بانک رفاه تأثیر مثبت دارد. در نهایت، در پاسخ به سؤال تحقیق می‌توان گفت برندسازی مثبت کارفرما باعث افزایش جذب استعدادها در بانک رفاه می‌شود. با توجه به نتایج تحقیق می‌توان به بانک رفاه پیشنهاد کرد برای افراد تحصیلکرده اهمیت قائل شود و قبل از ورود

به سازمان به آن‌ها گفته شود در کدام قسمت سازمان فعالیت خواهند کرد و فرایند ارتقا را به آن‌ها توضیح دهند تا بتوانند با امید بیشتر توانایی‌های خود را به کار گیرند. همچنین، تسهیلات مالی ادامه یابد و در صورت امکان بیشتر شود. بانک رفاه باید سعی کند بی‌توجهی به قانون در بانک حداقل شود تا بر وجهه بانک تأثیر مخرب نگذارد، و افراد با استعداد بانک رفاه را به عنوان سازمانی قانون‌مند در نظر بگیرند. آنجا که امکان ارتقای همه کارکنان با استعداد در بانک رفاه وجود ندارد، بانک باید امکانات رشد فردی را برای کارکنان با استعداد فراهم کند تا احساس رشد و تعالی در آن‌ها زنده بماند.

بانک رفاه باید به رویه خود در نحوه استخدام ادامه دهد تا سلامت اخلاقی کارکنان همچنان حفظ شود. همچنین، برای کاهش استرس باید دوره‌هایی برای کارکنان بانک برگزار شود تا سلامت جسمی و روحیشان زنده نگه داشته شود. بانک رفاه می‌تواند با جذب استادان دانشگاهی که شاگردان زیادی دارند، موقعیتی فراهم کند که در آینده افراد با استعداد به دلیل وجود استادان به بانک جذب شوند. بانک رفاه علاوه بر انجام دادن این فعالیت‌ها باید از طریق کارکنان فعلی، وجود این فعالیت‌ها در سازمان را به اطلاع کارمندان بالقوه برساند و در صورت امکان در پورتال بانک درباره این فعالیت‌ها توضیحاتی داده شود و سیاست شفاف‌سازی را در پیش گیرد. با این کار در ذهن افراد با استعداد تصویری مثبت از بانک رفاه ایجاد می‌شود که جذب آن‌ها به بانک را آسان‌تر می‌کند.

محققان آتی می‌توانند در موضوع‌هایی به این شرح تحقیق کنند: بررسی تأثیر برند کارفرما بر جذب در بانک‌های کاملاً خصوصی؛ اولویت‌بندی عوامل برند کارفرما در جذب استعدادهای در بانک رفاه؛ شیوه‌های برندسازی کارفرما و تأثیر آن بر رضایت کارکنان؛ اهمیت برند کارفرما در جذب منابع مالی و سودآوری بانک‌ها؛ مقایسه تأثیر برند کارفرما در جذب استعدادهای در بانک‌های مختلف.

## منابع و مأخذ

1. Aggerholm, Helle Kryger; Andersen, Sophie Esmann; Thomsen, Christa (2011). "Conceptualising employer branding in sustainable organisations". *Corporate Communications*, 16(2), 105-123.
2. Backhaus, Kristin; Tikoo, Surinder (2004). "Conceptualizing and researching employer branding". *Career Development international*. 9(5), 501-517.
3. Bergman, J.; Arnetron, E. (2010). *Attracting the right employees A study of successful employer branding*. Stockholm, KTH Industrial Engineering and Management.
4. Biernacki, P.; Waldorf, Dan. (1981). "Snowball Sampling Problems and Techniques of Chain Referral Sampling". *Sociological Methods Research*, 10(2), 141-163.
5. Botha, Annelize; Bussin, Mark; Swardt, lukas de (2011). "An employer brand predictive model for. talent attraction and retention". *Journal of Human Resource Management*, 9(1), 298-310.
6. Braun, Virginia; Clarke, Victoria (2006). "Using thematic analysis in psychology". *Downloaded By: [Karolinska Institute] At: 14:37 22 November 2010*, 77-101.
7. Chungping, yang (2011). "The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises from the Perspective of Human Resource Management". *Qingdao hotel managementcollege*, 5(3), 2087-2091.
8. Graeme, Martin; Gollan, Paul; Grigg, Kerry (2009). "A Future for Employer Branding? Dealing with Negative Capabilities in Strategic". *Sydney: Anaheim. international industrial relations*, 15(1), 24-56.
9. Graeme, Martin; Phillip, Beaumont; Rosalind, Doig; Judy, Pate (2005). *Branding: A New Performance Discourse for HR? European Management*.
10. Kalajian, Maral (2011). *Employer Brand Framework for ICT B2B Multinationals Case Study: Ericsson AB*. Stockholm, Sweden. KTH School of information and Communication technology. TRITA-ICT-EX-2011:7.
11. Melin, Emma (2005). "Employer branding likenesses and differences between external and internal employer brand images". *Department of business administration and social sciences*, 196(3), 1496-1605.
12. Moroko, Lara; D.uncles, mark (2008). "Characteristics of successful employer brands". *Brand Management*, 2(5), 57-68.
13. Shah, Maitri (2011). "Talent Retention through employer branding". *Journal of Marketing & Communication*, 5(3), 76-99.
14. Srivastava, Pallavi; Bhatnagar, Jyotsna (2010). "Employer brand for talent acquisition: an exploration towards its measurement". *Business Perspective*, 14(1-2), 25-34.
15. suikkanen, Eveliina. (2010). *How does employer branding increase employee retention*. United kingdom: university of lincoln.
16. Tahmasbi, reza (2012). *Designing and developing talent management in organizations (focusing on investment market)*. Ph.D dissertation, University of tehran.
17. www.refah-bank.ir