



فصلنامه علمی چشم‌انداز مدیریت دولتی

Journal of Public Administration Perspective

عنوان مقاله: مدلی برای برندسازی سامانه منابع انسانی با رویکرد داده‌بنیاد

Article Title: A Model for Branding Human Resource System with Grounded Theory

نویسندگان:

مینا بیگ، حسین رحمان‌سرشت، فتح شریف‌زاده، سید احمد حسینی گل‌افشانی

Authors: Mina Beig, Hossein Rahmanseresht, Fattah Sharif Zadeh & Seyyed Ahmad Hosseini Golafshani

روش‌رفرنس‌دهی به این مقاله: بیگ، مینا؛ رحمان‌سرشت، حسین؛ شریف‌زاده، فتح و حسینی گل‌افشانی، سید احمد (۱۳۹۸). مدلی برای برندسازی سامانه منابع انسانی با رویکرد داده‌بنیاد. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۰(۳)، ۶۷-۱۰۰.

To cite this article: Beig, M., Rahmanseresht, H., Sharif Zadeh, F., Hosseini Golafshani, S.A. (2019). A Model for Branding Human Resource System with Grounded Theory. Journal of Public Administration Perspective, 10(3), 67-100.

تاریخ چاپ: ۱۳۹۸/۰۷/۰۱

ناشر: ایران - تهران - دانشگاه شهید بهشتی - دانشکده مدیریت و حسابداری

Publication Date: 2019/September/23

Publisher: Iran - Tehran - Shahid Beheshti University - Faculty of Management & Accounting

شاپا چاپی: ۶۰۶۹-۲۲۵۱، شاپا الکترونیکی: ۴۱۵۷-۲۶۴۵

صص ۶۷ - ۱۰۰

مدلی برای برندسازی سامانه منابع انسانی با رویکرد داده‌بنیاد

مینا بیگ^۱، حسین رحمان سررشت^{۲*}، فتاح شریف‌زاده^۲، سیداحمد حسینی گل‌افشانی^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲. مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

۳. گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، تهران، ایران.

چکیده

هدف: مفهوم برند منابع انسانی و مدیریت برند منابع انسانی از جمله مفاهیمی است که اخیراً به‌منظور نشان‌دادن میزان اثربخشی سیاست‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی در جهت توسعه سازمان، منابع انسانی و محیط کار عالی برای کارکردن اشاره دارد. هدف این مطالعه طراحی مدلی برای برندسازی سامانه منابع انسانی است.

طراحی / روش‌شناسی / رویکرد: این پژوهش در چارچوب رویکرد کیفی و با به‌کارگیری روش پژوهش داده‌بنیاد انجام شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها به بررسی مبانی نظری ارائه‌شده در بحث‌های برند کارکنان، برند کارفرما و برند منابع انسانی، بررسی ۲۰ شرکت اول در فهرست بهترین شرکت‌ها برای کارکردن در مجله ساندی‌تایمز در سال ۲۰۱۹ و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با به‌کارگیری روش نمونه‌گیری هدفمند با ۳۰ نفر از مدیران منابع انسانی، متخصصان منابع انسانی و کارکنان پرداخته شده‌است. بررسی و تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی صورت گرفت.

یافته‌های پژوهش: یافته‌ها حاکی از استخراج بیش از ۲۶۰ کد یا مفهوم اولیه از بررسی‌ها و مصاحبه‌ها، ۸۵ مفهوم و ۲۳ مقوله است که در قالب مدل پارادایمی شامل مقوله اصلی (سامانه منابع انسانی)، شرایط علی (برند داخلی، برند سازمان، حمایت مدیران ارشد، استعدادیابی)، بستر حاکم (انگارش کارکنان به سازمان و سازمان به کارکنان، همسویی برنامه‌های سامانه منابع انسانی با راهبرد سازمان، محیط رقابتی و پویا)، شرایط مداخله‌گر (غیرقابل کنترل بودن کارکنان مستعد، عدم تطبیق سیستم منابع انسانی موجود، بی‌انصافی سازمانی، مدیریت عملکرد نامناسب، رفتارهای شخصی در سازمان، فرهنگ سازمان معیوب)، راهبردها (برندسازی سامانه منابع انسانی، راهبرد فرآیندی) و پیامدها (فردی، سازمانی، ملی و بین‌المللی) قرار گرفت.

کلمات کلیدی: برندسازی منابع انسانی، سامانه مدیریت منابع انسانی، برندسازی سامانه منابع انسانی، برند کارفرما، نظریه داده‌بنیاد.

نوع مقاله: مقاله علمی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۱۲/۱۲، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۶/۰۲.

* نویسنده مسئول.

E-mail addresses:

mina.beig@gmail.com; hrahmanseresht2003@gmail.com; Sharizadeh_F@atu.ac.ir; golafshan20@gmail.com

۱. مقدمه

سازمان‌ها در دنیای رقابتی لازم است که از سایر رقبا پیشی بگیرند؛ از این رو برای بهبود عملکرد و مقابله با رقبا همان‌طور که به دنبال رضایت مشتریان و جذب و نگهداشت آن‌ها هستند، باید به فکر جذب مشتریان داخلی (کارکنان) و نگهداشت آن‌ها نیز باشند؛ بنابراین باید به فرآیند مدیریت منابع انسانی در سازمان بهای بیشتری داده شود و به عبارتی به یک برند تبدیل شود که هم رضایت‌مندی کارکنان بیشتر فراهم شود و هم تلاش بیشتری در راستای موفقیت سازمان صورت گیرد؛ چراکه نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه‌های یک سازمان به‌شمار می‌رود و فراتر از معمول باید به آن‌ها توجه کرد. از این رو باید شاخص‌هایی شناسایی شوند که نشان می‌دهند سامانه منابع انسانی یک سازمان برند است.

به عقیده بسیاری از پژوهشگران، برندها و سرمایه‌های انسانی از دارایی‌های بسیار مهم برخی از شرکت‌ها محسوب می‌شوند (Aaker, 1991; Backhaus & Tikoo, 2004) و توسعه این دارایی‌های نامشهود، وظیفه مهم بازاریابان و مدیران منابع انسانی است. سرمایه انسانی به‌طور کلی طراحی و ارائه محصولات و به‌طور خاص ارائه خدمات و تحت تأثیر قرارداد نحوه برداشت در مورد برند مصرفی شرکت در بازار را شامل می‌شود. به‌طور هم‌زمان برندهای کارمند و مصرفی شرکت، چگونگی برداشت کارمندان فعلی و آتی از شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Papasolomou-Doukakis, 2003).

افزودن دیدگاه ارزش ویژه برند بر مبنای کارمند به «نظریه ارزش ویژه برند» نشان‌دهنده جهت جدید برای درک و فهم اثرات مدیریت برند است که می‌توان از این طریق به ارزش ویژه برون‌سازمانی (بر مبنای مشتری) دست یافت که البته مزیتی رقابتی و پایدار است که تهدید و تقلید آن برای رقبا کار دشواری است. (King & Grace, 2010). درحالی‌که به بررسی نقش برندسازی از دیدگاه مشتری به همراه ارزش ویژه برند از دیدگاه مشتری توجه زیادی شده است، مطالعات کمی د رابطه با شیوه‌های مدیریت در برندسازی کارفرما و منابع انسانی صورت گرفته است (Edlinger, 2015; Martin et al., 2011; Molk & Auer, 2018; Russell & Brannan, 2016).

پژوهش حاضر به این شکاف پژوهشی اشاره دارد؛ زیرا این مرحله زمانی است که انتظارات کارمندان تعیین می‌شود. در این پژوهش، مفهوم جدیدی از برندسازی در محدوده مدیریت منابع انسانی ارائه شده و پیشایندهای موردنیاز برای اجرای این دیدگاه و پیامدها و منافع حاصل از آن بررسی می‌شود.

مفهوم برند منابع انسانی و مدیریت برند منابع انسانی از جمله مفاهیمی است که به میزان اثربخشی سیاست‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی در جهت توسعه سازمان، منابع انسانی و

محیط کار عالی برای کارکردن اشاره دارد. امروزه بسیاری از سازمان‌ها در ایجاد و حفظ برند منابع انسانی خود موفق نبوده‌اند و کمبود استعدادها، سازمان‌ها را در محیط رقابتی و در مسیر کسب مزیت رقابتی آسیب‌پذیر کرده است. کم‌شدن نیروی کار مستعد و متعهد، مشکل سازمان‌ها در نگهداشت نیروهای کلیدی، هزینه‌های بالای جذب کارکنان و ترک شغل کارکنانی که هزینه زیادی به شرکت تحمیل کرده‌اند، رقابت‌های زیاد که تنها مزیت رقابتی، نیروی کار حرفه‌ای می‌تواند باشد، مزایای استراتژیک تعامل با نام تجاری کارفرما برای سازمان‌ها مسائلی است که پژوهشگر را بر آن داشت که به دنبال راه‌حلی برای بهبود وضعیت مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها باشد و از آنجاکه توسعه استراتژی در برندسازی کارفرمایان، رویدادهای انحصاری در سازمان‌ها را نشان می‌دهد، اقدامات ممکن است در مقایسه با سایر مشاغل مربوط به برند کارفرما متفاوت باشد؛ از این رو هدف کلی این پژوهش، طراحی مدلی برای برندسازی سامانه منابع انسانی است. برای رسیدن به این هدف، سؤال‌ها به شرح زیر است:

۱. شرایط علی مؤثر در برندسازی سامانه منابع انسانی کدامند؟
۲. مقوله محوری مؤثر در برندسازی سامانه منابع انسانی کدامند؟
۳. راهبردهای مؤثر در برندسازی سامانه منابع انسانی کدامند؟
۴. شرایط مداخله‌گر مؤثر در برندسازی سامانه منابع انسانی کدامند؟
۵. بستر حاکم در برندسازی سامانه منابع انسانی کدامند؟
۶. پیامدهای برندسازی سامانه منابع انسانی کدامند؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در گذشته نگرش نسبت به مفهوم برند، به‌عنوان یک سری از تاکتیک‌ها بوده و روش‌های ایجاد آن شباهتی با یک راهبرد نداشته است. در واقع رهیافت سنتی، تمرکز بر جدیدترین محصول را به‌معنای تمرکز بر برند می‌دانست (Davis & Dunn, 2002). امروزه برندها به‌عنوان نقطه آغاز تمایز بین پیشنهادهای رقابتی مطرح می‌شوند؛ به‌طوری‌که در موفقیت سازمان‌ها نقش حیاتی دارند (Kapferer, 2008). از منظر مشتریان، برند را می‌توان به‌صورت مجموعه کل تجربه‌هایی که مشتری در رابطه با برند کسب می‌کند، تعریف کرد (Ghodeswar, 2008). کلر^۱ (۲۰۰۸)، پس از ارائه و بررسی تعریف‌های ارائه‌شده برای برند بیان می‌کند که بیشتر مدیران به برند به‌عنوان مفهومی می‌نگرند که در بازار، آگاهی، خوشنامی و برجستگی ایجاد کند. بر اساس نظریه برند عبارت است از: آمیخته‌ای از نشانه‌های روانی و ذهنی در مصرف‌کننده که به ارزش موردتصور از محصول یا خدمت می‌افزاید و این نشانه‌ها باید منحصربه‌فرد، برجسته و مطلوب

1. Keller

باشد. درواقع می‌توان پذیرفت که تجسم و تصویر قوی از سازمان، اثربخش‌ترین شیوه تمایز ناشی از برند است (McDonald & Shrap, 2000). در راستای همین تعریف، کاپفر (۲۰۰۸)، برند را به گونه‌ای کلی تعریف کرده است. به عقیده وی برند عبارت است از: نامی که خریداران را تحت تأثیر قرار دهد. درواقع آنچه یک نام را به برند تبدیل می‌کند، برجستگی، تمایز، اعتماد مربوط به نشانه‌ها است؛ بنابراین برند یک سیستم زنده است که از سه قطب اصلی (محصول، خدمت، نام و مفهوم) تشکیل شده است (Kapferer, 2008).

تعامل برند مفهوم مهمی در مبانی نظری بازاریابی است؛ زیرا کاملاً به ارزش برند یا به عبارت ساده ارزش تجاری مربوط است (Hollebeek, Glynn, & Brodie, 2014). همان‌طور که کلر (۲۰۱۲)، اذعان داشته است، ارزش ویژه برند اغلب توسط ارتباط مصرف‌کننده با ویژگی‌های یک برند و تعامل نهایی با نام تجاری هدایت می‌شود. پژوهشگران به تازگی به بررسی رفتار مشتری و مشارکت کارمندان و چگونگی اثرگذاری آن‌ها بر عملکرد شرکت‌ها پرداخته‌اند (Kumar & Pansari, 2016). از نظر تصویر برند، گاردنر و لوی (۱۹۵۵) و ژانگ (۲۰۱۵)، اظهار داشتند که نمادگرایی مربوط به برخی شرکت‌ها (برای مثال، نام تجاری) می‌تواند با موفقیت باعث شود تا مصرف‌کنندگان محصولات را با اثرات کاربردی خریداری کنند. از نظر رقابت در بازار، سوری^۱ و لینگ^۲ (۲۰۱۳)، ادعا کرده‌اند که تصویر برند قدرتمند می‌تواند رقابت برند را تقویت کند. تصویر برند، به عنوان عاملی برای تصمیم‌گیری، تحت تأثیر تجربه‌های مشتریان قرار می‌گیرد و نشان‌دهنده دانش کلی آن‌ها در مورد یک برند خاص است (Budiman, 2015).

فرآیند برندسازی با مدیران که برنامه برند را تهیه می‌کنند، آغاز می‌شود؛ ولی درنهایت این مشتریان هستند که بر اساس ادراکاتشان نسبت به تطابق بین نیازهای کارکردی و عاطفی خود و مزایای نمادین و کارکردی برند، اقدام به انتخاب برند می‌کنند (Keller, 2008). برندهای تجاری، به‌خصوص آن‌هایی که ارزش بالایی دارند، می‌توانند به‌عنوان قدرتمندترین دارایی سازمان محسوب شوند. برندهای تجاری نباید توصیف‌کننده محصولات باشند، آن‌ها باید متمایزکننده محصولات باشند. برندسازی و مدیریت برند شامل آن دسته اقدامات و برنامه‌هایی است که در جهت ساخت، توسعه و مدیریت یک برند با ارزش بالا اجرا می‌شود (Keller, 2006). نظریه‌پردازان، شخصیت برند را هسته مرکزی و نزدیک‌ترین متغیر در تصمیم‌گیری مشتری به هنگام انتخاب می‌دانند. ارزش ویژه برند نیز مجموعه‌ای از ویژگی‌های متصل به برند است که سبب افزایش یا کاهش ارزش ایجادشده توسط برند برای مشتری خواهد شد و نقش اساسی در تصمیم‌گیری‌های خرید خواهد داشت (Gill et al., 2007).

1. Severi
2. Ling

ایجاد وفاداری بلندمدت مشتریان می‌تواند برای سازمان‌هایی با ارزش بالای برند تجاری، یک مزیت رقابتی متمایز ایجاد کند. ارزش برند تجاری برای محصولات، اعم از کالا و خدمات، اهمیت بالایی دارد (Hermans & et al., 2010). دیویس و همکاران (۲۰۱۰)، تعامل واقعی بین کارمندان شرکت‌های خدماتی و مشتریان در بازار حرفه‌ای خدمات را بررسی کردند که بر ارزش ویژه برند مؤثر بوده و در کنار آن تصویر منتقل‌شده به‌وسیله فعالیت‌های بازاریابی را نیز مورد مطالعه قرار دادند. آن‌ها بیان کردند که کارمندان یک سازمان خدماتی چهره آن سازمان هستند؛ چراکه در بخش خدمات با مشتریان تعامل دارند (Davice & et al, 2010).

وفاداری برند با توجه به یکی از گرایش‌های احساسی، ارزشیابی و یا رفتاری مثبت، در مورد برندها، برجسب‌ها، جایگزین‌های درجه‌بندی‌شده و یا انتخاب محصول مطرح می‌شود و به رفتار خرید مکرر مشتریان در طی زمان متصل است. به نظر می‌رسد وفاداری برند با تعهد به تکرار خرید یا ارتقای محصولات یا خدمات خاص در آینده ارتباط دارد (Fatema et al., 2015; Sasmita & Suki, 2015).

وفاداری به برند اغلب به مصرف‌کنندگان این امکان را می‌دهد تا یک برند را خریداری کنند و از تغییر خرید به نام تجاری دیگر خودداری کنند (Palazón and Delgado, 2009)، فارغ از اینکه اوضاع چگونه تغییر می‌کند و بازاریابی چقدر مؤثر است (Rahi et al, 2017).

به عقیده پژوهشگران، برندسازی داخلی نوعی از فعالیت‌های بازاریابی داخلی است (Drake et al, 2005; Michaels et al, 2002). تامسون و هکر^۱ (۲۰۰۰)، بیان کردند که ارتباط داخلی مؤثر بین برند و کارمندان، تعامل احساسی و فکری آن‌ها با برند را بهبود خواهد بخشید. به‌علاوه پژوهشگران حوزه منابع انسانی معتقدند که ایجاد تعهد کارمندان در بطن مدیریت منابع انسانی قرار گرفته است. بررسی مطالعات صورت‌گرفته در زمینه ارتباطات داخلی نشان می‌دهد که ارتباطات مؤثر داخلی می‌تواند موجب وفاداری و تعهد کارمندان شود.

طی چند دهه گذشته، مفهوم‌سازی رضایت به‌تدریج اصلاح شده است. با نگاهی به انواع و اقسام پژوهش‌های رضایت‌بخش، یک ایده اصلی برای رضایت به‌اشتراک گذاشته شده است: یک مفهوم روان‌شناختی در مورد ارزیابی عاطفی مشتری یا میزان لذت‌بخش از تجربه مربوط با محصولات یا خدمات خاص (Giebelhausen et al., 2016; Mohammed & Rashid, 2018).

الهداد (۲۰۱۵) و هان و هیون (۲۰۱۳)، معتقدند که اعتماد نوعی پیوند است که روابط طولانی‌مدت بین مشتریان و تأمین‌کنندگان را پایدار می‌سازد و نشان می‌دهد که اگر تأمین‌کننده قابل اعتماد باشد، آن‌ها می‌توانند به وعده خود عمل کنند.

1. Thomson & Hecker

معروفیت مترادف با هویت، تصویر، وجهه اجتماعی، حُسن‌نیت، عزت و احترام است (Tkalic, 2016) (Verčić et al, 2016) مبانی نظری مربوط به شهرت، مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها و نام تجاری کارفرمایان، هم‌پوشانی خاصی را در این زمینه نشان می‌دهد (Hendriks, 2016). در پژوهش‌های دانشگاهی، شرکت‌ها نظریه‌های شهرت اجتماعی معاصر را به نمایش می‌گذارند و برخی از برجسته‌ترین ارزش‌های ارتباطات را شامل می‌شود (Ji, Li, North, & Jiangmeng, 2017). در واقع جنبه بیرونی یا بُعد تجاری که توسط شرکت ارائه می‌شود (Koporcic, 2017)، همان شهرت اجتماعی شرکت^۱ است که البته به اندازه شرکت وابسته نیست و توسط سایر شرکت‌ها شکل گرفته و درک شده است؛ با این حال، چنین استدلال می‌شود که شهرت نه تنها با ادراک فعلی، بلکه بالقوه شکل گرفته است (Koporcic, 2017).

به‌زعم هنریکس^۲ (۲۰۱۶)، برخی از پژوهشگران، شهرت سازمانی را به‌عنوان جذابیت کلی یک سازمان می‌بینند و دیگران آن را به‌عنوان یک برند کارفرما یا بخشی از آن می‌بینند. برند کارفرما در واقع همان مطالعات متمرکز بر کاوش تأثیر شهرت اجتماعی شرکت است. در این راستا، کارکنان اذعان دارند که شیوه‌های مطلوب شهرت اجتماعی شرکت، به کارمندان آینده سیگنال مثبتی می‌بخشد (Gond, El Akremi, Swaen, & Babu, 2017). توسعه پروژه‌هایی در عرصه مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها به سازمان کمک می‌کند تا شهرت بهتری در میان ذی‌نفعان داخلی و خارجی کسب کند و از طریق جذب استعداد، ایجاد انگیزه در کارمندان، استخدام کارمندان و حفظ کارمندان، به ساخت برندهای کارفرما کمک کند (Suliman & Al-Khatib, 2014).

برخی از پژوهشگران مانند باروو و ماستلی^۳ (۲۰۰۵)، سارتین و شومن^۴ (۲۰۰۶)، به بررسی کاربرد برند نه در ذهن مشتری، بلکه در ذهن کارمندان پرداخته‌اند و ایده وجود آن در ذهن ذی‌نفعان را نیز مطرح کرده‌اند. از آنجاکه کارفرمایان می‌خواهند کارمندان ماهر را استخدام و حفظ کنند، برندسازی کارفرما موضوع مهمی تلقی می‌شود. از آنجاکه شرکت‌ها ناچاراً در محیطی رقابتی فعالیت می‌کنند، داشتن برند کارفرمای قوی می‌تواند کلید پیروزی در «نبرد برای جذب استعدادها» باشد (Martin et al, 2004)؛ از این‌رو هدف برندسازی کارفرما متقاعدسازی کارمندان به این موضوع است که محل کار آن‌ها در سازمان محیط مطلوبی است تا از این طریق آن‌ها را حفظ کنند و اطمینان حاصل شود که اهداف و تعهدات سازمانی را به‌خوبی درک کرده‌اند (Kimpakorn & Tocquer, 2009).

1. Corporate Social Reputation(CSR)
 2. Hendriks
 3. Barrow & Mostley
 4. Sartain & Shuman

پژوهش‌های تجربی موجود در مورد شیوه‌های مدیریتی در برندسازی کارفرمایان بر نقش سیاست در مدیریت برند کارفرما تأکید دارد (Mölk & Auer, 2018). تعبیه برند تجاری کارفرما از طریق شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سازمانی (Russell & Brannan, 2016)، نقش و فعالیت مدیران برند کارفرما (Edlinger, 2015) و برندسازی کارفرمایان به‌عنوان یک استراتژی عملی در مدیریت منابع انسانی بسیار قابل‌توجه است. (Martin et al., 2011) مارتین^۱ و همکاران (۲۰۱۱)، مشارکت شدید اغلب مشاوران خارجی را موردتوجه قرار داده‌اند؛ درحالی‌که ملک و آثور^۲ (۲۰۱۸)، گزارشی راجع به پروژه ایجاد برند کارفرما ارائه کرده‌اند که در آن بازاریابی و مشاوران دانشگاهی نقش مؤثری داشتند.

پژوهش‌های معاصر در مورد شیوه‌های مدیریتی در برندسازی کارفرمایان بینش‌های مهمی را ارائه می‌دهد؛ اما محدودیت‌هایی نیز دارد. ابتدا ساختارهای برند تجاری کارفرمایان کاملاً بررسی می‌شود؛ اما تأثیر آن‌ها در توسعه استراتژی به‌خوبی درک نشده است. بدنه اصلی مبانی نظری، به دور از زمینه‌ای است که استراتژی‌های برندسازی کارفرمایان را توسعه می‌دهد؛ یعنی همان سیستم‌های هدف سازمانی و رویه‌ها، شامل استراتژیست‌ها، وضعیت بازار کار و غیره. دوم، تمرکز استراتژی پژوهش‌های فعلی در برندسازی کارفرما نبوده است. تفکر معاصر عمدتاً بر کارایی مدیران خط، بازاریابی یا مدیریت منابع انسانی (Martin et al., 2011; Russell & Brannan, 2016) و «کار» مدیران برند کارفرما (Edlinger, 2015) قبل یا بعد از توسعه استراتژی‌های برندسازی کارفرما متمرکز است. ملک و آثور (۲۰۱۸)، ایجاد یک برند کارفرما را از منظر عملی بررسی کرده است. پژوهشگران اجرای اهداف استراتژیک در برندسازی کارفرمایان را بررسی و تحلیل کرده‌اند؛ اگرچه توسعه این اهداف استراتژی موردتوجه قرار نگرفته است.

سالیوان (۲۰۰۲)، پنج عامل مؤثر بر درک کارمندان از برند کارفرما شامل فرهنگ سازمانی، سبک مدیریتی، کیفیت کارمندان کنونی، تصور از شغل فعلی و تأثیر محصول را معرفی کرده است (Sullivan, 2002).

برمن و همکاران (۲۰۰۹) نشان دادند که رفتارهای شهروندی می‌تواند نتیجه تعهد به برند باشد که خود محصول فعالیت‌های منابع انسانی متمرکز بر برند است (Bermann & Zeplin, 2009). یک سازمان می‌تواند از طریق بخشی از فعالیت‌های منابع انسانی از قبیل حُسن‌انتخاب کارمندان، جامعیت آموزش‌های منابع انسانی، ارزیابی عملکرد، پاداش‌های مادی منصفانه و پاداش‌های فردی منصفانه به کارمندان خود کمک کند تا راهبردهای متمرکز بر برند را اجرا کنند. کارمندانی که در عملیات منابع انسانی احساس درگیری زیادی می‌کنند، می‌توانند گرایش و رفتارهای مثبتی از خود نشان دهند (Allen, 2003).

1. Martin
2. Mölk and Auer

برندهای کارفرما به یک مفهوم استراتژیک اساسی در مدیریت منابع انسانی تبدیل شده‌اند (App, Merk, & Büttgen, 2012; Backhaus & Tikoo, 2004; Edwards, 2010;) (Martin, Gollan, & Grigg, 2011). دسته‌ای از جریان‌های پژوهشی، کمبود موردانتظار بازار کار کارمندان واجد شرایط (Dögl & Holtbrügge, 2014)، برندسازی کارفرمایان، تأثیر برندهای کارفرما بر کارمندان فعلی (Edwards & Edwards, 2013) و متقاضیان بالقوه (Auer, Edlinger, & Mölk, 2014) را بررسی می‌کنند. جریان‌های پژوهشی دیگر بر مدیریت برندهای کارفرما و برندسازی مدیریت منابع انسانی تمرکز داشته‌اند (Aggerholm, Andersen,) (Thomsen, 2011; Elving, Westhoff, Meeusen, & Schoonderbeek, 2013; Foster, Punjaisri, & Cheng, 2010; Leekha Chhabra & Sharma, 2014; Moroko & Uncles, 2008).

سازمان‌ها با هر نوع راهبرد و سیاست‌های منابع انسانی و سازمانی، با هر گونه معماری منابع انسانی و اتخاذ هر گونه مدل معماری و تدوین راهبردهای کاری و پرسنلی با هر شیوه سازمان‌دهی و با هر نوع سبک مدیریت و ارتباطات، درنهایت باید بتوانند تصویر ذهنی مناسبی از خود در ذهن جامعه، مشتریان و کارمندان خود ایجاد کنند تا کارمندان باانگیزه، متعهد و مستعد را جذب و نگهداری کنند (Armstrong, 2017).

اگرچه جذب استعدادها به‌عنوان یکی از اقدامات اساسی در اسناد برنامه‌های راهبردی بسیاری از سازمان‌ها، به‌ویژه در برنامه‌های راهبردی حوزه منابع انسانی ذکر شده است، اما معدود سازمان‌هایی توانسته‌اند موفقیت خود را در این زمینه نشان دهند. رقابت برای جذب استعدادها و یا جنگ استعدادها و نگهداشت نیروی انسانی از جمله مهم‌ترین چالش‌های سازمان‌های پیشرو است (Prinsloo, 2008). برندسازی منابع انسانی مستلزم تلاش‌های کلی و چندجانبه است. سه عنصر کلیدی برای فرآیند برندسازی منابع انسانی وجود دارد و هر یک بخشی جدایی‌ناپذیر برای دستیابی به حداکثر ارزش بالقوه از برند منابع انسانی است که عبارت‌اند از: ۱. مدیریت شهرت سازمان؛ ۲. مدیریت فرهنگ سازمان؛ ۳. مدیریت ارزش‌داری‌ها (Kim et al, 2012).

پیشینه پژوهش. خلاصه‌ای از پیشینه پژوهش در جدول ۱، ارائه شده است.

جدول ۱. خلاصه پیشینه

منبع	نتایج	عنوان پژوهش	سال	پژوهشگر
Kapoor, (2010)	از برند کارفرما به‌عنوان ابزاری برای ایجاد تمایز در بازار کار یاد کرده و بیان می‌کند برندسازی در بازار کار بهترین راه‌حل برای سازمان‌هایی است که با کمبود نیروی کار ماهر و بااستعداد مواجه هستند. برندسازی کارفرما فرآیند توسعه تصویری از سازمان به‌عنوان محلی مناسب برای کارکردن در ذهن افراد جویای کار است.	برندسازی کارفرما: مورد مطالعه در هند	۲۰۱۰	کاپور
Ong, (2011)	نتایج این پژوهش نشان داد که ادراک افراد جویای کار از مزایای کارکردی و عاطفی برند کارفرما بر جذابیت سازمان از دیدگاه آن‌ها و در نتیجه تمایل آن‌ها به اشتغال در سازمان اثر مثبت دارد. مزایای کارکردی و عاطفی برند به معنای ادراک فرد از فرصت‌های شغلی و مالی و نیز موقعیت اجتماعی است که در نتیجه اشتغال در سازمان برای او فراهم می‌شود.	برندسازی کارفرما و اثراتش بر نیروهای کار بالقوه	۲۰۱۱	اونگ
Priyadarshim, (2011)	تصویر برند کارفرما به‌صورت مستقیم باعث افزایش تعهد و رضایت کارمندان فعلی سازمان و همین‌طور کاهش جابه‌جایی آن‌ها می‌شود. ادراک کارمندان از تصویر برند سازمانی که در آن مشغول به کار هستند از طریق تجربه مستقیم محیط کاری و نیز رفتار سرپرستان شکل می‌گیرد که به تغییر نگرش و رفتار آن‌ها منجر می‌شود؛ در نتیجه لازم است کارفرما به صورت دوره‌ای عواملی که باعث افزایش درگیری و تعهد کارمندان می‌شود را شناسایی کند.	تصویر برندسازی کارفرما به‌عنوان تعیین‌کننده رضایت کارکنان، تعهد و جابه‌جایی	۲۰۱۱	پریادارشیم
Bakanauskienė et al., (2011)	این پژوهشگران به اهمیت تصویر برند کارفرما در جذب هیئت‌علمی نخبه و افزایش بهره‌وری و رضایت کارمندان فعلی پی بردند و به این نتیجه رسیدند که تقویت برند کارفرما در دانشگاه‌ها باعث افزایش جذابیت آن‌ها می‌شود.	کشف برندسازی کارفرما: شناسایی ابعاد جذابیت کارفرما در دانشگاه	۲۰۱۱	باکانوسکی و همکاران
Chhabra & Sharma, (2011)	نتایج نشان داد در میان دانش‌آموزان، سازمان‌هایی بیشتر ترجیح داده می‌شوند که فرهنگ سازمانی جذاب‌تری داشته، اسم برند و نتیجه بهتری داشته باشند. طبق یافته‌ها همبستگی بین تصویر برند قوی با علاقه‌مندی و جذابیت، رابطه مثبت دارد.	برندسازی کارفرما: استراتژی برای بهبود جذابیت کارفرما	۲۰۱۱	چابرا و شارما

منبع	نتایج	عنوان پژوهش	سال	پژوهشگر
Alniacik & Alniacik, (2012)	نتایج نشان داد که بین افراد با فرهنگ‌های متفاوت، تفاوت‌های بسیاری در بین ابعاد گفته شده وجود دارد.	شناسایی ابعاد جذب‌کننده در برندسازی کارفرما: اثر سن، جنسیت و شرایط استخدامی فعلی	۲۰۱۲	آلنیاسیک و آلنیاسیک
Kim & Sturman, (2012)	ارزش ویژه برند و سرمایه‌های انسانی دو سرمایه بحرانی و حیاتی یک سازمان هستند که از پایداری کوتاه‌مدت و موفقیت بلندمدت سازمان حمایت می‌کنند. وقتی که سازمان به قدرت مدیریت برند برای جذب و نگهداشت مشتری‌های بیرونی سازمان پی ببرد، می‌تواند فواید برند منابع انسانی برای جذب، انتخاب و نگهداشت مشتریان داخلی (کارکنان) را تشخیص دهد؛ به عبارتی برندسازی سامانه منابع انسانی می‌تواند ابزاری استراتژیک برای مدیریت جنبه‌های متفاوت تجربه‌های استخدام باشد.	برندسازی منابع انسانی: چطور منابع انسانی می‌توانند از برندسازی محصولات و خدمات برای بهبود جذابیت، انتخاب و نگهداشت نیروی انسانی استفاده کنند.	۲۰۱۲	کیم و استورمن
Ahmad et al, (2014)	نتایج حاکی از این است که رابطه‌ای خاص بین ساختارها و برند رهبری و نیروی انسانی وجود دارد. عوامل متناسب زیادی داده‌های مناسبی برای مدل پیشنهاد شده ارائه می‌دهند.	مدل برند رهبری در مالزی با معادلات ساختاری	۲۰۱۴	احمد و همکاران
Alniacik et al, (2014)	تفاوت‌های ملی و فرهنگی از جمله نحوه برخورد همکاران، جو موجود در سازمان، میزان حقوق به‌عنوان سود اقتصادی می‌تواند در جذب افراد مؤثر باشد.	جذب کارکنان بااستعداد در سازمان: آیا به برند کارفرمایی متفاوتی در فرهنگ‌های متفاوت نیاز است؟	۲۰۱۴	آلنیاسیک و همکاران
Molk & Auer, (2018)	بر اساس نتایج تحلیل، سه محدوده برای ایجاد برند کارفرما ارائه شده است: ۱. تعریف برندسازی کارفرما؛ ۲. توسعه و نگهداشت همکاری در ایجاد برند کارفرما و ۳. تأیید و رقابت مدیریت ایده‌ها و ساختار برند کارفرما	طراحی برند و مدیریت سیاستهای سازمانی: مورد مطالعه کیفی ایجاد برند کارفرما	۲۰۱۸	ملک و آوئر

منبع	نتایج	عنوان پژوهش	سال	پژوهشگر
Kopper et al. 2019	شرکت‌ها در عصر دیجیتالی امروز باید برند کارفرمایی قوی در راستای منابع انسانی برای جذب، برانگیختن و نگهداشت کارکنان بسازند.	تولیدکننده برند کارفرما: یک چارچوب یکپارچه سازی برای رویکرد جدید سامانه منابع انسانی در اقتصاد دیجیتال شده	۲۰۱۹	کوپر و همکاران

۳. روش‌شناسی

این پژوهش در چارچوب رویکرد کیفی و با به‌کارگیری روش نظریه داده‌بنیاد از روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی و مدل پارادایمی (طرح منظم یا سیستماتیک) مبتنی بر طرح نظام‌یافته کوربین و اشتراوس (۱۹۹۸، ۲۰۱۴)، استفاده می‌شود. طرح منظم نظریه داده‌بنیاد بر استفاده از مراحل تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی تأکید دارد و همچنین به عرضه پارادایم منطقی یا تصویر تجسمی از نظریه در حال تکوین می‌پردازد.

داده‌های مورد نیاز با بررسی (به‌صورت کتابخانه‌ای و نتایج حاصل از پژوهش‌های به‌عمل‌آمده) شرکت‌های Churchill Retirement Living، Connect Catering، The Landmark، The New World Trading Co، Willmott Dixon، LifeSearch، Beaverbrooks the، People's Postcode Lottery، Karmarama، UKFast، London، AND Digital، COOK، PKF Cooper Parry، Chess، Moneypenny Jewellers Charter، Dishoom، First Response Finance، Reassured، Kingsley Napley LLP و Court Financial Services، با عنوان بهترین شرکت‌ها برای کارکردن طبق رتبه‌بندی اولیور شاه^۱ در «The Sunday Times Best Companies to Work» در سال (۲۰۱۹) و انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران منابع انسانی، کارشناسان منابع انسانی و کارمندان شرکت‌های داروسازی الحاوی، داروسازی اسوه، داروسازی شفا دارو، بانک سپه، وزارت بهداشت، Nevada university-Rino، Google، Tesla، Freeport جمع‌آوری شده است.

سازمانی تایمز هر ساله فهرستی از بهترین شرکت‌ها برای کارکردن را عرضه می‌کند که در این پژوهش طبق پژوهش‌های انجام‌شده عوامل مورد نظر شناسایی و به همراه مصاحبه‌های حاصل دیگر شرکت‌ها و استفاده از روش داده‌بنیاد، داده‌های جمع‌آوری شده تحلیل شدند. در پژوهش‌های

1. Oliver Shah

کیفی هنگامی جمع‌آوری داده‌ها متوقف می‌شود که اطلاعات درباره همه دسته‌بندی‌های موردنظر اشباع شود (Mansorian, 2007). در این راستا، نمونه‌های بخش کیفی این پژوهش که بر اساس نمونه‌گیری هدفمند و نمونه‌گیری اشباع نظری انجام شده است ۲۰ شرکت برتر در فهرست بهترین شرکت‌ها برای کارکردن طبق رتبه‌بندی ساندی‌تایمز و ۳۰ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته در شرکت‌های گفته‌شده است. بر خلاف پژوهش‌های کمی، تحقیق‌های کیفی آزمون‌های خاصی برای تأیید اعتبار ندارند. در پژوهش‌های کیفی، اعتبار یا روایی، همان معنای ضمنی اعتبار در پژوهش‌های کمی را ندارد و مقایسه روایی معنادار نیست. در نظریه داده‌بنیاد، فرآیند جمع‌آوری و تفسیر داده‌ها هر دو باید همانند یافته‌های پژوهش مورد ارزیابی و اعتبارسنجی قرار گیرند (Merriam, 1988).

استراوس و کوربین (۲۰۰۸)، برای ارزشیابی پژوهش‌های مبتنی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، به‌جای معیارهای روایی و پایایی، معیار مقبولیت را پیشنهاد داده‌اند. مقبولیت یعنی اینکه یافته‌های پژوهش تا چه حد در حد انعکاس تجربه‌های مشارکت‌کنندگان، پژوهشگر و خواننده در مورد پدیده مورد مطالعه، مؤثق و قابل‌باور است. ۱۰ شاخص برای معیار مقبولیت معرفی شده است:

۱. تناسب: آیا یافته‌های پژوهش با تجربه‌های متخصصان حوزه مورد مطالعه و مشارکت‌کنندگان سازگاری و هم‌خوانی دارد؟ به‌منظور تحقق این معیار یافته‌های این پژوهش پس از ارزیابی و پالایش سه نفر از متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی به تأیید رسید. به‌علاوه نظریه پدیدار شده در اختیار ۴ نفر از مشارکت‌کنندگان قرار گرفت و نظر تکمیلی آن‌ها اعمال شد؛

۲. کاربردی و مفید بودن یافته‌ها: آیا یافته‌های پژوهش بینش جدیدی را فراهم می‌سازد و کاربردی است؟ در این مورد باید گفت که یافته‌های این پژوهش در بُعد عملی در زمینه اتخاذ سیاست‌های متمایز و مجزای مدیریت منابع انسانی می‌تواند مفید باشد؛

۳. مفاهیم: یافته‌های پژوهش باید مفهوم‌پردازی‌های مناسبی داشته باشد. مفاهیمی نظیر منابع انسانی در جنبه‌های مختلف، برندسازی سامانه منابع انسانی، انگارش نیروی انسانی، برندسازی داخلی، راهبردهای منابع انسانی و غیره نمونه‌هایی از مفاهیم جدید پژوهش هستند؛

۴. زمینه مفاهیم: یافته‌هایی که بستر و زمینه‌ای ندارند، ناقص هستند. بدون زمینه مشخص، خواننده نمی‌تواند علت رخ‌دادن وقایع را درک کند. یافته‌های این پژوهش برخاسته از تجربه‌ها، وقایع و رویدادهای مربوط به منابع انسانی بوده و مفاهیم پدیدار شده از آن نیز مبتنی بر بستر، زمینه و فرهنگ سازمانی است؛

۵. منطق: آیا خطوط داستان جریان‌های منطقی‌ای ترسیم می‌کنند؟ برای تحقق این معیار، تلاش شد تا روایت موردنظر از آهنگ منظم و یکپارچه و توالی مناسبی برخوردار باشد؛

۶. عمق: تشریح مفصل و مبسوط جزئیات به یافته‌های پژوهش غنا می‌بخشد. در این پژوهش تلاش شده است یافته‌های پژوهش در فرآیند روایت نظریه پدیدار شده به‌طور مبسوط، همراه با جزئیات و توجه به مشخصه‌ها و ابعاد ارائه شوند؛
۷. انحراف: آیا یافته‌ها انحراف دارد؟ در این پژوهش یافته‌ها بی‌ارتباط با سامانه منابع انسانی نبودند و مستقیم یا غیرمستقیم با این مقوله ارتباط دارند؛
۸. بداعت: آیا پژوهش حرف جدید برای گفتن دارد یا همان ایده‌های کهنه را در پوششی نو مطرح کرده است؟ در این مورد باید گفت که یافته‌های این پژوهش برای ارائه مدل نسبتاً جامعی در بحث برندسازی سامانه منابع انسانی از نوآوری برخوردار است؛
۹. حساسیت: آیا پژوهشگر نسبت به موضوع پژوهش، مشارکت‌کنندگان و یافته‌های آن حساس بوده و آن‌ها را جدی گرفته است؟ طی فرآیند این پژوهش، پژوهشگر تلاش کرد موضوع مطالعه را مهم بداند و با جدیت تمام به اجرای پژوهش اقدام کند؛
۱۰. استناد به یادداشت‌ها: از آنجاکه هر پژوهشی در فرآیند تحلیل یافته‌ها نمی‌تواند تمام مباحث‌ها، نظرها، بینش‌ها و گفته‌ها را در ذهن نگه دارد، استفاده از یادداشت‌ها ضرورت است.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

توصیف جمعیت‌شناختی. مصاحبه‌شوندگان، ۳۰ نفر شامل ۲۱ مرد و ۹ زن با میانگین سنی ۴۳ سال، دارای حداقل ۳ سال فعالیت در زمینه‌های منابع انسانی، آموزش و سایر بخش‌ها با ویژگی‌های شغلی و تحصیلی مندرج در جدول ۲ هستند.

جدول ۲. ویژگی‌های فردی مصاحبه‌شوندگان

تحصیلات	دکتری تخصصی	دکتری حرفه‌ای	کارشناسی ارشد	کارشناسی	کارشناسی کاردانی	جمع
مدیر منابع انسانی	۳	۰	۰	۰	۰	۳
کارشناس منابع انسانی	۱	۰	۰	۴	۲	۷
کارمند	۱۲	۲	۲	۲	۲	۲۰
جمع	۱۶	۲	۲	۶	۴	۳۰

شرکت‌های موردبررسی که ۲۰ شرکت اول فهرست ساندی تایمز در سال ۲۰۱۹ هستند به شرح جدول ۳، ارائه شده است.

جدول ۰.۳. اطلاعات مربوط به ۲۰ شرکت اول فهرست ساندی تایمز

نام شرکت	حوزه فعالیت	نرخ مرد/زن	تعداد کارکنان	میانگین سنی	تمایل به ترک سازمان	رتبه در ساندی تایمز ۲۰۱۹	رتبه در ساندی تایمز ۲۰۱۸	نکات قابل توجه توسط کارکنان و عوامل مورد بررسی در رتبه‌بندی
Connect Catering	رستوران	۶۱/۳۹	۴۷۶	۴۵	٪۲۲	۱	۵	رشد و توسعه کارکنان، سلامتی جسمی و روحی کارکنان، رضایت از مدیریت، نداشتن تمایل به ترک سازمان، حس شادی و نشاط سازمانی
Churchill Retirement Living	نگهداری از سالمندان	۴۸/۵۲	۳۶۴	۴۵	٪۲۰	۲	۴	جو شرکت، نحوه رفتار و شیوه مدیریت، سلامتی جسمی و روحی کارکنان، حس نشاط سازمانی، نداشتن تمایل به ترک سازمان
LifeSearch	بیمه	۴۶/۵۴	۳۲۵	۳۰	٪۲۰	۳	۰	کار گروهی، رهبری و حمایت رهبری، جو سازمان، نداشتن تمایل به ترک سازمان
Willmott Dixon	ساخت‌وساز	۲۱/۷۹	۱۶۹۳	۴۰	٪۷	۴	۰	جو سازمان، رشد و توانمندسازی کارکنان، حس افتخار به‌خاطر بودن در سازمان، نداشتن تمایل به ترک سازمان
The New World Trading Co	رستوران	۴۲/۵۸	۱۰۷۱	۲۴	۱۰.۵ %	۵	۷	عدالت و برابری، کار گروهی، رشد و توانمندسازی فردی، آموزش و امکانات رفاهی مناسب، ارتباط مناسب سازمانی
The Landmark London	هتل	۴۶/۵۴	۳۴۵	۳۷	٪۲۰	۶	۲۷	رشد و توسعه فردی، مدیریت و حمایت‌های مدیریتی، رهبری و ارتباط مناسب، حس ایجاد رقابت و انگیزه، امکانات رفاهی مناسب، نداشتن تمایل به ترک سازمان
UKFast	اینترنت	۲۵/۷۵	۳۷۲	۲۹	٪۱۲	۷	۹	کار تیمی، جو سازمانی، رشد و توسعه فردی کارکنان، سیمت سازمانی مناسب بر اساس توانمندی‌های فردی، ایجاد رقابت و انگیزه، امکانات رفاهی مناسب و درک کارکنان، نداشتن تمایل به ترک سازمان

گروه‌سازی، جوّ سازمانی مناسب، امکانات رفاهی، ایجاد انگیزه، حس افتخار به‌خاطر بودن در سازمان، حس رقابت همراه با کمک به همکاران	۲۱	۸	٪۳۶	۳۴	۲۵۹ ۵۱/۴۹	آژانس بازاریابی Karmarama
جوّ سازمانی، امکانات رفاهی مناسب، تعادل بین زندگی کاری و شخصی، فناوری قوی، ارزشمندی نیروی کار مستعد، حس افتخار به‌خاطر بودن در سازمان، شادی و نشاط سازمانی، رضایت از پرداخت-ها، حس همکاری بین همکاران، نداشتن تمایل به ترک سازمان	۰	۹	٪۱۴	۳۵	۳۲۶ ۵۰/۵۰	لاتاری People's Postcode Lottery
رهبری و حمایت‌های مناسب، جوّ سازمانی مناسب، حس یک خانواده بودن در سازمان، توجه به احساسات و عواطف کارکنان، حس همکاری در میان همکاران، احساس غرور و افتخار به‌خاطر حضور در سازمان، علاقه به سازمان در میان کارکنان	۱۱	۱۰	٪۲۴	۳۵	۹۱۷ ۸۲/۱۸	فروش جواهر Beaverbrooks the Jewellers
گروه‌سازی، مدیریت مناسب، رهبری حمایتی، حس یک خانواده بودن در سازمان، حس شادی و نشاط سازمانی، پرداخت‌های مناسب، امکانات رفاهی مناسب، قرار گرفتن مناسب افراد در سمت‌های متناسب	۰	۱۱	٪۱۳	۳۳	۶۰۱ ۹۱/۹	سرویس پاسخگویی تلفن Moneypenny
مدیریت، گروه‌سازی مناسب، ارتباط مناسب افراد با مدیر ارشد سازمان، ارزیابی عملکرد مناسب و پاداش‌دهی بر اساس عملکرد مناسب و تشویقی، مراقبت و همکاری در بین همکاران، سیاست‌های انعطاف‌پذیر، تعادل بین زندگی شخصی و شغلی، اهمیت به سلامت جسمی و روانی کارکنان	۱	۱۲	٪۲۸	۳۶	۴۷۴ ۳۲/۶۸	ارتباط از راه دور Chess
جوّ سازمانی، رشد و توسعه فردی، کار گروهی، اعتماد بین مدیران، کارکنان و همکاران، امکانات رفاهی و تفریحی مناسب، تشویق‌های مادی بر اساس عملکرد و ارزیابی عملکرد مناسب، نداشتن تمایل به ترک سازمان	۱۲	۱۳	٪۱۳	۳۲	۴۲۰ ۵۱/۴۹	مشاوره بازرگانی PKF Cooper Parry
عدالت و برابری، رهبری حمایتی، حس همکاری در میان همکاران، نداشتن تمایل به ترک سازمان، تلاش برای جلب رضایت مشتریان توسط کارکنان، رضایت کارکنان از سازمان	۳۸	۱۴	٪۲۲	۳۸	۹۸۰ ۶۶/۳۴	غذاهای منجمد COOK

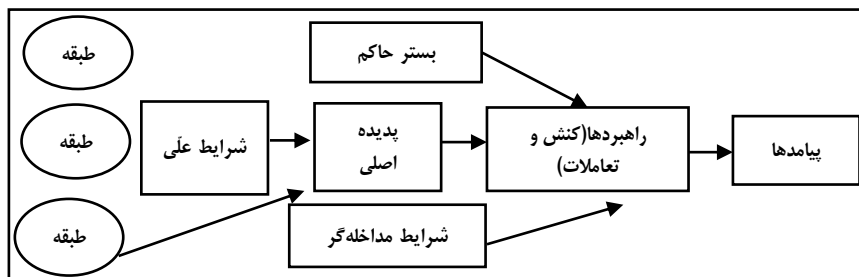
جو سازمانی مناسب، توجه به سلامت جسمی و روحی کارکنان، رهبری حمایتی، ایجاد حس رقابت در میان افراد، ایجاد عدالت و برابری، توانمندسازی کارکنان و ایجاد فرصت برابر برای تمام کارکنان برای رشد و توسعه، شادی و نشاط سازمانی و تعادل بین زندگی شغلی و شخصی	۳۱	۳۴٪	۱۵	۸۶	۳۹۵ ۳۱/۶۳	نرم افزار	AND Digital
جو سازمانی، رشد فردی، رهبری حمایتی، کار گروهی، عدالت و برابری، حس افتخار به خاطر کارکردن در سازمان و حس اعتماد به نفس، توجه به کارکنان و شنیدن صحبت‌های آن‌ها، نداشتن تمایل به ترک سازمان	۳۶	۱۶٪	۱۶	۱۵	۳۷۵ ۷۴/۲۶	خدمات حقوقی	Kingsley Napley LLP
رهبری حمایتی، رشد و توسعه فردی، مدیریت مناسب، کار گروهی مناسب، آموزش‌های حین شغل برای تمام افراد، حس دوستی و یک خانواده بودن در میان کارکنان، حس افتخار به خاطر بودن در سازمان	۳۱	۲۵٪	۱۷	۸	۴۰۵ ۳۲/۶۸	بیمه	Reassured
جو سازمانی مناسب، رهبری حمایتی، عدالت و برابری، امکانات رفاهی مناسب، تعادل بین زندگی شخصی و شغلی، جشن‌های سالانه و محیط شاد برای کارکنان، ارتباط رسمی و غیررسمی مناسب بین کارکنان، نداشتن تمایل به ترک سازمان	۳۴	۹٪	۱۸	۱۰	۲۸۰ ۵۴/۴۶	سرویس مالی	First Response Finance
عدالت، رشد و توسعه سازمانی، مدیریت مناسب و ارتباط دوسویه بین کارکنان و مدیر، حس همکاری بین کارکنان	۳۰	۴۵٪	۱۹	۰	۸۰۴ ۳۴/۶۶	رستوران	Dishoom
رهبری حمایتی، عدالت و برابری، امکانات رفاهی مناسب، کار گروهی مناسب، انگیزه‌دادن به کارکنان و تشویق آن‌ها در نتیجه ارزیابی عملکرد مناسب، توسعه فردی و شغلی افراد در سازمان، نداشتن تمایل به ترک سازمان	۳۶	۹٪	۲۰	۶	۵۷۸ ۵۷/۴۳	سرویس‌های مالی	Charter Court Financial Services

تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش بر اساس دستورالعمل‌های استراوس و کوربین (۱۹۹۰)، در میان شرکت‌های مورد مطالعه انجام شد. این شیوه شامل سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است. در نهایت مدل کیفی پژوهش ارائه شده است.

الف) کدگذاری باز: کدگذاری باز، نخستین مرحله در تجزیه و تحلیل داده‌ها و کدگذاری است. در کدگذاری باز، متن مصاحبه شرکت‌های داروسازی الحاوی، داروسازی اسوه، داروسازی شفا دارو، بانک سپه، وزارت بهداشت، Freeport، Tesla Googl، Rino، Nevada university، و متون

استخراج‌شده از پژوهش‌های شرکت‌های برتر فهرست ساندی‌تایمز (۲۰ شرکت منتخب اول) و متن مصاحبه‌ها به‌دفعات سطر به‌سطر خوانده شده و برای بخش‌های مهم، هر مفهومی که به ذهن می‌رسید در نظر گرفته می‌شد و بخش‌های مربوط به آن علامت‌گذاری شده و به آن‌ها کُد و یادداشت تحلیلی اختصاص می‌یافت. به گفته صاحب‌نظران در کدگذاری باز پژوهشگر آزادانه به نام‌گذاری مفاهیم (یا همان کدها) می‌پردازد و محدودیتی برای کدها در نظر نمی‌گیرد (Mansourians, 2007). در این پژوهش به همین دلیل تعداد کدها در این مرحله زیاد بود؛ اما به‌علت تشابه معنایی و تکراری بودن داده‌ها، این کدها در هم ادغام شده و کم شدند. طی این فرآیند کدگذاری، تعداد ۲۶۰ کد باز، ۸۵ مفهوم و ۲۳ مقوله استخراج شد.

ب) کدگذاری محوری: در کدگذاری محوری، مفاهیم بر اساس مفاهیم مشترک و یا هم‌معنایی در کنار هم قرار می‌گیرند؛ به‌عبارت‌دیگر، کدها و دسته‌های اولیه‌ای که در کدگذاری باز ایجاد شده‌اند، با یکدیگر مقایسه می‌شوند و ضمن ادغام کدهایی که از نظر مفهومی با یکدیگر مشابه هستند، دسته‌هایی که به یکدیگر مربوط می‌شوند، پیرامون محور مشترکی قرار می‌گیرند. در این مرحله به جفت‌کردن کدها و یادداشت‌های تحلیلی و هم‌خانواده‌کردن آن‌ها پرداخته شد و با بررسی ارتباط بین مفاهیم کدهایی که از نظر مفهومی شبیه یکدیگر بودند، در یک طبقه جای گرفتند. در این مرحله، ابعاد پارادایم کدگذاری شکل می‌گیرد و شامل شش دسته، مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط بستر حاکم، راهبردها و پیامدها است؛ از این‌رو در این پژوهش، بر اساس ابعاد پارادایم کدگذاری، تحلیل داده‌های حاصل از بررسی شرکت‌های برتر و مصاحبه‌ها انجام می‌شود.



شکل ۱. مدل پارادایمی کدگذاری محوری

جدول ۴. کدگذاری محوری انجام شده

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
	برند داخلی	۱. دیدگاه افراد نسبت به سازمان؛ ۲. رضایت کارکنان از سازمان؛ ۳. تعهد کارکنان به سازمان؛ ۴. وفاداری کارکنان به سازمان؛ ۵. سطح شادی و نشاط سازمانی بین افراد؛ ۶. تعادل بین زندگی کاری و شخصی؛ ۷. کیفیت زندگی کاری.
شرایط علی	برند سازمان	۱. کیفیت محصول یا خدمات؛ ۲. سرعت عرضه محصول جدید به بازار؛ ۳. قیمت محصولات؛ ۴. انگارش مصرف کننده از محصول (برند ایمیج).
	حمایت مدیران ارشد	۱. تعهد به مدیریت منابع انسانی؛ ۲. حمایت مادی؛ ۳. حمایت غیرمادی از منابع انسانی و سیستم مدیریت منابع انسانی
	استعدادیابی	۱. شرایط رقابتی در جذب؛ ۲. تناسب بین شغل و شاغل؛ ۳. مسیرهای شغلی.
	سازمان دهی	۱. ساختار سازمانی؛ ۲. تحول سازمانی؛ ۳. طراحی مشاغل؛ ۴. شرح شغل ها؛ ۵. مدیریت دانش.
	برنامه ریزی و تأمین نیروی انسانی	۱. جذب و استخدام؛ ۲. مدیریت استعداد؛ ۳. ایمنی و بهداشت؛ ۴. ثبات و امنیت شغلی.
مقوله اصلی	آموزش و توسعه	۱. آموزش های فردی؛ ۲. آموزش های سازمانی؛ ۳. مدیریت عملکرد؛ ۴. مدیریت توسعه؛ ۵. تصدی سیمت های سازمانی.
	مدیریت حقوق و دستمزد	۱. ارزیابی مشاغل؛ ۲. مدیریت پرداخت؛ ۳. مدیریت بر مبنای شایستگی؛ ۴. مزایای کارکنان.
	روابط کارکنان	۱. روابط استخدامی؛ ۲. روابط کار؛ ۳. ابزار امکان وجود کارکنان؛ ۴. ارتباطات سازمانی.
	برندسازی سامانه منابع انسانی	۱. فرهنگ؛ ۲. مأموریت و چشم انداز سازمان؛ ۳. کانال ارتباطی مناسب؛ ۴. اثربخشی برندسازی؛ ۵. نظریات کارکنان در مورد برندسازی؛ ۵. انگاشت کارکنان از سازمان.
راهبردها	رویکرد فرآیندی	۱. تعهد نسبت به شایسته سالاری؛ ۲. مدیریت دانش و سرمایه های فکری؛ ۳. تأکید بر ارزش گذاری به نیروی انسانی؛ ۴. توانمندسازی کارکنان.
	غیرقابل کنترل بودن کارکنان مستعد	۱. تغییرپذیری؛ ۲. مدیریت نشدنی.
عوامل مداخله گر	عدم تطبیق سیستم منابع انسانی موجود با روال های پیشرفته آن	۱. عدم انعطاف؛ ۲. هم رنگی با همه.
	بی انصافی و بی عدالتی سازمانی	۱. مادی؛ ۲. غیرمادی.
	مدیریت عملکرد نامناسب	۱. برخورد سلیقه ای در ارزیابی عملکرد؛ ۲. عدم ارائه بازخورد مناسب؛ ۳. عدم تعریف مناسب ارزیابی عملکرد.

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
	رفتارهای شخصی در سازمان	۱. پرکردن سمت‌های سازمانی از بیرون از سازمان و به صورت نامناسب؛ ۲. استخدام نامناسب افراد براساس روابط.
	فرهنگ سازمانی نامناسب	۱. فرهنگ سازمانی جاسوس‌بازی؛ ۲. وجود مدیران تصادفی؛ ۳. وجود گروه‌های غیررسمی؛ ۴. شایعه‌پراکنی در سازمان به دلیل نبود ارتباط مؤثر؛
	انگارش کارکنان به سازمان و سازمان به کارکنان	۱. تلقی از نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان؛ ۲. حس افتخار کارکنان به‌خاطر کارکردن در سازمان؛ ۳. حس خانواده‌بودن در سازمان و در میان سایر کارکنان.
بستر حاکم	همسویی برنامه‌های سامانه منابع انسانی با استراتژی سازمان	۱. همسویی برنامه‌های سامانه منابع انسانی با استراتژی سازمان؛ ۲. استفاده از توانمندی‌های کارکنان؛ ۳. شناسایی ضعف‌های کارکنان و رفع آن‌ها؛ ۴. شناخت نیازهای کارکنان، به‌ویژه کارکنان نخبه و تأمین و توجه به آن‌ها؛
	محیط رقابتی و پویا	۱. بررسی تهدیدهای احتمالی در سامانه منابع انسانی و یافتن راه‌های مقابله با آن‌ها؛ ۲. شناسایی فرصت‌ها و تمرکز بر آن‌ها
	پیامدهای فردی	۱. رضایت شغلی؛ ۲. ماندگاری در سازمان؛ ۳. علاقه به جذب در سازمان؛ ۴. تعهد به سازمان؛ ۵. کاهش فرسودگی شغلی؛ ۶. افزایش بهره‌وری افراد.
پی‌آمدها	پیامدهای سازمانی	۱. ایجاد نشاط سازمانی؛ ۲. موفقیت سازمان در حوزه فعالیت‌هایش؛ ۳. بهبود دیدگاه‌ها نسبت به سازمان (ایجاد برند کارفرمایی)؛ ۴. جذب نیروهای مستعدتر و مناسب‌تر؛ ۵. افزایش سود سازمان.
	پیامدهای ملی و بین‌المللی	۱. یافتن جایگاه رقابتی در کشور و جهان؛ ۲. قرارگرفتن در بالای فهرست بهترین شرکت‌ها و سازمان‌ها برای کارکردن؛ ۳. برند کارفرمایی.

مقوله محوری یا اصلی سامانه برندسازی منابع انسانی. در این پژوهش سیستم (سامانه) برندسازی (اسم و رسم‌سازی) منابع انسانی به‌منزله مقوله محوری در نظر گرفته شده است؛ زیرا ردپای آن در بخش‌های مختلف داده‌ها وجود داشته و دارای نقشی محوری است. به‌گونه‌ای که می‌تواند دیگر مقوله‌ها را پیرامون خود جمع کند. سامانه منابع انسانی طبق مدل آرمسترانگ (۲۰۱۷)، منوط به اجرای پنج مرحله است:

نخستین مرحله سازمان‌دهی است که شامل ساختار سازمانی، تحول سازمانی، طراحی مشاغل، شرح شغل‌ها و مدیریت دانش است؛ دومین مرحله، برنامه‌ریزی و تأمین نیروی انسانی شامل جذب و استخدام، مدیریت استعداد، ایمنی و بهداشت، ثبات و امنیت شغلی است. در این مرحله، مدیریت استعداد در برندسازی سامانه منابع انسانی نقش بسیار حائز اهمیت دارد؛ مرحله

سوم، آموزش و توسعه نیروی انسانی شامل آموزش‌های سازمانی، آموزش‌های فردی، مدیریت توسعه، مدیریت عملکرد و تصدی سیمت‌های سازمانی است؛ مرحله چهارم، مدیریت حقوق و دستمزد است که شامل ارزیابی مشاغل، مدیریت پرداخت، پرداخت بر مبنای شایستگی و مزایای کارکنان است؛ مرحله پنجم، شامل روابط کارکنان است که روابط استخدامی، روابط کار، ابراز امکان وجود کارکنان، ارتباطات سازمانی را دربرمی‌گیرد. موارد گفته‌شده در مدل آرمسترانگ (۲۰۱۷) و در مصاحبه‌ها و بررسی‌های انجام‌شده در شرکت‌های برتر برای موفقیت شرکت‌ها در عملکرد سامانه منابع انسانی نیز تأیید شدند.

شرایط علی: شرایط علی مجموعه‌ای از وقایع و شرایط است که بر مقوله محوری و اصلی مؤثر هستند. چهار مقوله برند داخلی، برند سازمان، ضرورت حمایت مدیران ارشد و استعدادیابی به‌عنوان شرایط علی مؤثر بر پدیده محوری شناسایی شدند.

برند داخلی: برند داخلی مقوله علی است که در سطح سازمان بر سامانه منابع انسانی مؤثر است. این مقوله دربرگیرنده مفاهیمی چون دیدگاه افراد نسبت به سازمان، رضایت کارکنان از سازمان، تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان، سطح شادی و نشاط سازمانی بین افراد، تعادل بین زندگی کاری و شخصی و کیفیت زندگی کاری است. اساس مقوله برند داخلی این است که سازمان‌هایی موفق به مدیریت مطلوب نیروهای مستعد، کلیدی و برتر خود هستند که از قابلیت‌های لازم در این زمینه برخوردار باشند. سازمانی که استعدادهایی در آن وجود دارند باید قابلیت استفاده از این استعدادهای را در راستای اهداف سازمان داشته باشد، در هر سازمانی نمی‌توان افراد مستعد را حفظ کرد.

برند سازمان: برند سازمان درواقع اسم و رسم سازمان بین مشتریان و مصرف‌کنندگان محصولات و خدمات شرکت است که شامل کیفیت محصول یا خدمات، سرعت عرضه محصول جدید به بازار، قیمت محصولات، انگارش مصرف‌کنندگان از محصول (برند ایمیج) است.

حمایت مدیران ارشد سازمان: حمایت مدیران ارشد سازمان یکی دیگر از مقوله‌های علی است که در راستای برندسازی سامانه منابع انسانی مؤثر است. این مقوله دربرگیرنده مفاهیمی چون، تعهد به مدیریت منابع انسانی و حمایت مادی و غیرمادی از منابع انسانی و سیستم مدیریت منابع انسانی است. یکی از بیشترین مواردی که توسط پاسخ‌دهندگان مطرح شد، عدم‌دانش مناسب مدیران ارشد در حوزه منابع انسانی است و چندان توجهی به حوزه منابع انسانی

ندارند، مدیریت منابع انسانی را هزینه اضافه به شرکت می‌دانند و فقط به‌دنبال کارکنان صف هستند و بیشترین اهمیت در سازمان‌های برتر به منابع انسانی سازمان دیده شد. نوع حمایت مدیران عالی نیز بسیار مهم است. حمایت جدی و مقتدرانه و نه حمایت سطحی از طرح‌ها و برنامه‌های منابع انسانی بسیار اهمیت دارد.

استعدادیابی: از جمله شرایط علی ارائه مدل برندسازی سامانه منابع انسانی در سازمان، عدم تشخیص نیروهای مستعد است. مانند هر منبع دیگری، منابع و سرمایه‌های انسانی مستعد، محدود و کمیاب هستند و به این دلیل منابع انسانی شایسته و مستعد عاملی برای کسب مزیت رقابتی پایدار و مستمر است. در شرایطی که منابع محدود است، سازمان‌هایی می‌توانند از این منابع نهایت استفاده را داشته باشند که دارای سامانه مدیریت منابع انسانی کارآمدی باشند و همین امر، ضرورت طراحی مدل برندسازی سامانه منابع انسانی را در فرآیند طراحی شغل، کارمندیابی، جذب، آموزش و توسعه، حفظ و نگهداشت منابع انسانی مستعد و شایسته سازمان روشن می‌سازد. شرایط رقابتی در جذب و تناسب بین شغل و شاغل در مصاحبه‌ها و بررسی شرکت‌های برتر مورد تأکید قرار گرفته است.

راهبردها: راهبردها یا کنش‌ها، اقدامات هدفمندی هستند که راه‌حلی برای پدیده موردنظر فراهم می‌سازند و به ایجاد پیامدها و نتایجی منجر می‌شوند. با توجه به یافته‌ها و داده‌های حاصل از پژوهش، برندسازی سامانه منابع انسانی و راهبرد فرآیندی، به‌عنوان راهبردهای مؤثر شناسایی شده‌اند.

برندسازی سامانه منابع انسانی: برندسازی منابع انسانی موضوعی متفاوت از مدیریت منابع انسانی است. شرکت‌ها اگر به‌دنبال برندسازی سامانه منابع انسانی خود هستند، باید به‌دنبال مدیریت مطلوب و مناسب منابع مستعد باشند. باید تلاش کنند همان‌طور که به‌دنبال ساختن تصویر مناسب از محصولات و خدمات خود بین مشتریان و بیشتر کردن جذابیت‌های محصولات و خدمات خود هستند، باید به‌دنبال ساختن تصویر و انگارش جذاب در میان کارکنان خود باشند. اگر سیستم مدیریت منابع انسانی بتواند این انگارش را در میان کارکنان خود و سایر افراد بیرون از سازمان بسازد، به‌طور قطع می‌توان گفت که سامانه مدیریت منابع انسانی آن به یک برند تبدیل شده است و سازمان به بهترین جایی تبدیل می‌شود که افراد شایسته و مستعد تمایل دارند در آنجا کار کنند؛ در واقع بهترین سازمان برای کار کردن خواهند شد. در این حالت همه فرآیندهای تأمین، آموزش و توسعه، انگیزش، حفظ و نگهداشت، جبران خدمات و ارتباطات

می‌تواند متفاوت و خاص باشد. برندسازی منابع انسانی شامل فرهنگ، مأموریت و چشم‌انداز سازمان، کانال ارتباطی مناسب، اثربخشی برندسازی، نظرهای کارکنان در مورد برندسازی و انگاشت کارکنان از سازمان است.

رویکرد فرآیندی: در طراحی مدل برندسازی سامانه منابع انسانی، رویکرد فرآیندی مورد تأکید بوده است و این رویکرد پیامدهایی دارد که عبارت‌اند از: تعهد نسبت به شایسته‌سالاری؛ مدیریت دانش و سرمایه‌های فکری؛ تأکید بر ارزش‌گذاری به نیروی انسانی؛ مدیریت استعداد و توانمندسازی کارکنان.

عوامل مداخله‌گر: مجموعه‌ای از عوامل و شرایطی هستند که پس از مطالعه و در حین انجام پژوهش رخ می‌دهند. در این پژوهش، شرایط مداخله‌گر عواملی هستند که در فرآیند ارائه مدل برندسازی سامانه منابع انسانی اتفاق می‌افتند. شش مقوله به‌منزله عوامل مداخله‌گر در نظر گرفته شده‌اند که عبارت‌اند از: غیرقابل کنترل بودن کارکنان مستعد؛ عدم تطبیق سیستم منابع انسانی موجود با روال‌های پیشرفته آن؛ بی‌انصافی و بی‌عدالتی سازمانی؛ مدیریت عملکرد نامناسب؛ رفتارهای شخصی در سازمان و فرهنگ سازمانی معیوب.

غیرقابل کنترل بودن کارکنان مستعد: کارکنان مستعد و کلیدی متشکل از دو مفهوم تغییرپذیری و مدیریت‌نشده‌ی آنان است. مفهوم تغییرپذیری به این اشاره دارد که افراد مستعد، افراد فعالی هستند، به وضعیت فعلی اکتفاء نمی‌کنند، افرادی هستند که نمی‌توان آن‌ها را ساکن نگه داشت و به هر دلیلی ممکن است از دست بروند و سازمان را ترک کنند. افراد قوی دوست دارند کارهای متفاوتی را تجربه کنند؛ به همین دلیل فرقی برایشان نمی‌کند که در چه سازمانی باشند. مدتی در این سازمان می‌مانند و مدتی در جای دیگری کار می‌کنند.

عدم تطبیق سیستم منابع انسانی موجود با روال‌های پیشرفته آن: یکی دیگر از عوامل مداخله‌گر، عدم انطباق سامانه منابع انسانی است. این موضوع به تمایل سازمان‌ها و نهادها به حفظ حالت قبلی و عدم انعطاف‌پذیری و عدم انطباق با شرایط جدید و پیشرفته اشاره دارد. فشارهای درونی و بیرونی بر این ایستایی تأثیر دارند. سامانه منابع انسانی برنندشده زمانی می‌تواند ایجاد شود که سیستم موجود منابع انسانی آن را نوعی خطر تلقی نکند و قابلیت انطباق و تعامل سازنده با آن را داشته باشد. سیستم‌های منابع انسانی در شرکت‌های مورد بررسی هنوز قدیمی بوده و کارگزینی با اسم «مدیریت منابع انسانی» است. موضوع دیگر در این مقوله، هم‌رنگی با

همه در سیستم است؛ به عبارتی فعالیت فعلی سامانه منابع انسانی تحت تأثیر فعالیت سامانه قبلی است. به همین دلیل برقرارکردن یک روش و سامانه جدید و تغییردادن آن با مقاومت مواجه می‌شود. در مفهوم هم‌رنگی با همه، هم کارکنان و هم سازمان به سامانه جدید عادت کرده‌اند.

بی‌انصافی و بی‌عدالتی سازمانی: بی‌انصافی و بی‌عدالتی سازمانی توسط بعضی از مصاحبه‌شوندگان به‌عنوان یک عامل مداخله‌گر مطرح شده است. بحث بی‌عدالتی در انگیزه و عملکرد و دیدگاه آن‌ها نسبت به سازمان بسیار مؤثر است و از دوجنبه مادی و غیرمادی قابل بحث است.

مدیریت عملکرد نامناسب: مدیریت عملکرد نامناسب به‌عنوان یکی از عوامل مداخله‌گر در مدل برن‌سازی سامانه منابع انسانی طبق پاسخ مصاحبه‌کنندگان ارائه شده است که شامل برخورد سلیقه‌ای در ارزیابی عملکرد است؛ به این معنی که افراد در سازمان فقط به‌واسطه سلیقه شخصی و دیدگاه شخصی نسبت به یک فرد، عملکرد او را نیز با این دیدگاه ارزیابی می‌کنند. عدم‌ارائه بازخورد مناسب و عدم‌تعریف مناسب ارزیابی و مدیریت عملکرد در سازمان از مصادیق دیگر مدیریت عملکرد نامناسب در سازمان هستند.

رفتارهای شخصی در سازمان: رفتارهای شخصی در سازمان به‌عنوان عامل مداخله‌گر دیگر در سازمان معرفی شده است که شامل پرکردن سیمت‌های سازمانی از بیرون از سازمان و به‌واسطه روابط و استخدام نامناسب افراد بر اساس روابط است.

فرهنگ سازمانی نامناسب: وجود فرهنگ سازمانی مناسب و متناسب می‌تواند سامانه منابع انسانی را به سمت برن‌شدن پیش ببرد. مدیریت منابع انسانی می‌تواند این فرهنگ‌سازی را ایجاد کند. بر اساس بعضی از مصاحبه‌ها، فرهنگ سازمانی جاسوس‌بازی یا وجود مدیران تصادفی در سازمان که ناگهانی و به‌دلیل وجود روابط، مدیر شده‌اند و تخصص مدیریت و هیچ تخصص دیگری ندارند و برای اینکه بتوانند در سیمت خود باقی بمانند در اطراف خود بیشتر از اینکه افراد متخصص و حرفه‌ای را نگه دارند، به‌دنبال برقرارکردن فرهنگ جاسوس‌بازی هستند.

بستر حاکم: شرایط بستر، مجموعه شرایطی هستند که زمینه پدیده موردنظر را فراهم می‌کنند و بر رفتارها و کنش‌ها مؤثر هستند. شرایط بستر، مقوله اصلی یا محوری و موارد منتج از آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در این پژوهش مقوله‌های، انگارش کارکنان به سازمان و سازمان به

کارکنان، همسویی برنامه‌های سامانه منابع انسانی با استراتژی سازمان و محیط پویا و رقابتی به‌منزله شرایط بستر در نظر گرفته شده است.

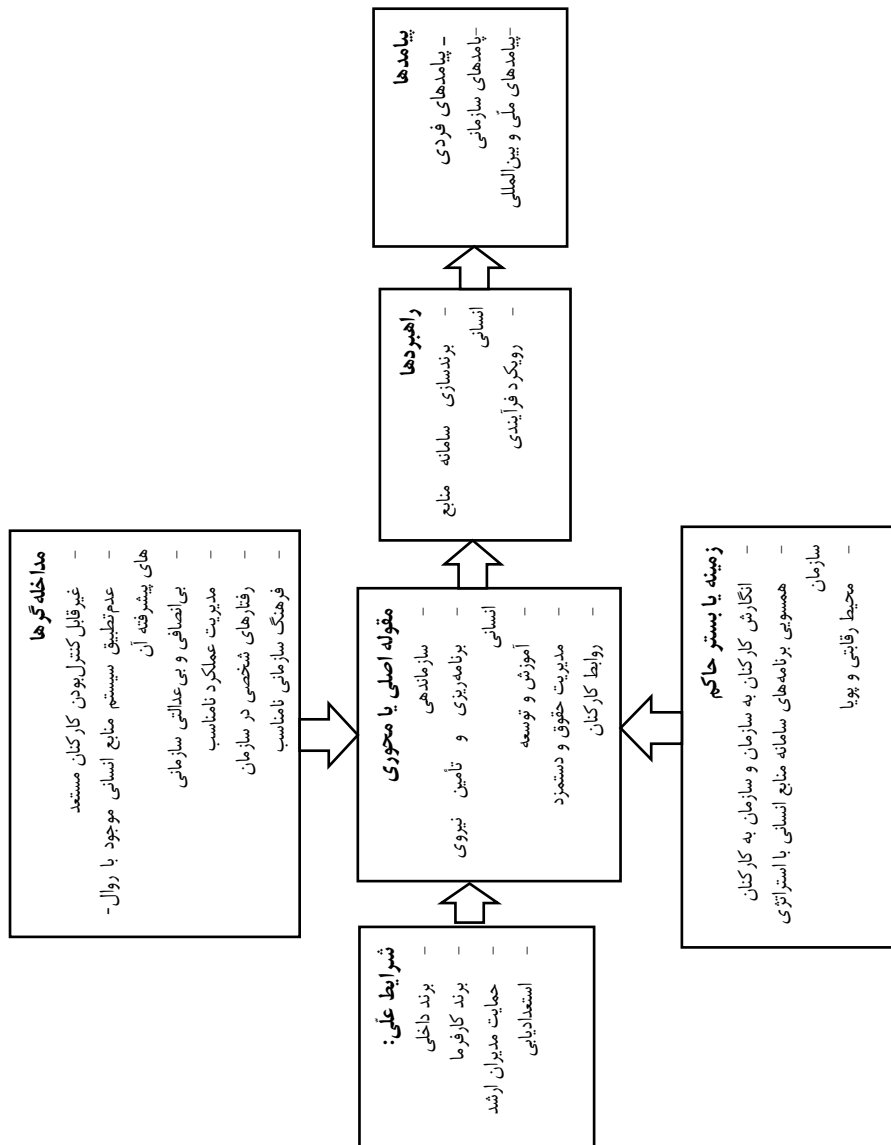
انگارش کارکنان به سازمان و سازمان به کارکنان: انگارش کارکنان به سازمان و سازمان به کارکنان به‌عنوان عامل مداخله‌گر دیگری در سازمان عنوان شده است که شامل تلقی کردن نیروی انسانی به‌عنوان بهترین سرمایه سازمان، حس افتخار کارکنان به‌خاطر کارکردن در سازمان و حس خانواده بودن در سازمان و بین کارکنان دیگر است.

همسویی برنامه‌های سامانه منابع انسانی با استراتژی سازمان: یکی دیگر از عوامل مداخله‌گر، همسویی برنامه‌های سامانه منابع انسانی با استراتژی سازمان است. به این معنا که برنامه‌های سامانه منابع انسانی باید با استراتژی‌های سازمان هم‌سو و هم‌جهت باشد و در صورتی که سازمانی به‌دنبال برندسازی این سامانه باشد باید در چارچوب استراتژی‌های سازمان، استراتژی‌های برندسازی سامانه منابع انسانی را مدنظر قرار دهد که شامل عوامل ارائه‌شده در سایر مقوله‌ها است. در این راستا، استفاده از توانمندی‌های کارکنان، شناسایی ضعف‌های کارکنان و رفع آن‌ها، شناخت نیازهای کارکنان، به‌ویژه کارکنان نخبه و تأمین و توجه به آن‌ها حائز اهمیت است.

محیط پویا و رقابتی: محیط متحول، پیچیده و رقابتی امروز، نیازمند تلاش مستمر و همسوسدن با تغییرات است. شناخت رقبای، بررسی تهدیدها و فرصت‌ها، تمرکز بر تجزیه و تحلیل آن‌ها و استفاده از مزیت‌های رقابتی شناسایی‌شده در عقب‌نماندن از رقبای می‌تواند یاری‌دهنده باشند. یکی از مهم‌ترین مزیت‌های رقابتی، جذب و نگهداشت نیروی انسانی نخبه، مستعد و ویژه است که می‌تواند سازمان را از سایر رقبای متمایز کند و این مهم محقق نمی‌شود مگر اینکه مدیران ارشد و رهبران سازمان به این اصل مهم رسیده باشند و در استمرار آن تلاش کنند.

پیامدها: پیامدها نتایج هستند که از راهبردها و کنش‌های مربوط به مقوله اصلی یا محوری حاصل می‌شوند. پیامدهای ناشی از بهبود قابلیت‌های کارآفرینانه نظام مدیریت منابع انسانی در سطح فردی، سازمانی، ملی و بین‌المللی است. با برندسازی سامانه منابع انسانی، سازمان می‌تواند به این نتایج مهم دست یابد.

بر اساس روابط به‌دست‌آمده، مفاهیم حاصل از کدگذاری باز و محوری در مرحله کدگذاری انتخابی، به‌صورت مدل شکل ۲، ارائه شده است.



شکل ۲. مدل کیفی پژوهش: برندسازی سامانه منابع انسانی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

اهمیت نیروی انسانی خیره و کلیدی در موفقیت سازمان بر هیچ فرد یا سازمانی پوشیده نیست و ضرورت بهره‌گیری از این منبع کارآمد نیز در جهان رقابتی سازمان‌های امروز بیش‌ازپیش احساس می‌شود. جذب و نگهداشت نیروهای کار مستعد، متعهد، خیره و متخصص در سازمان‌ها خودبه خود میسر نمی‌شود و هر لحظه امکان از دست‌دادن این سرمایه‌های مهم

سازمان وجود دارد؛ از این رو لازمه آن ایجاد محیطی مناسب برای کارکردن در سازمان با هدف نگهداشت کارکنان خاص و افزایش وفاداری در این افراد است که برای سازمان خود با تمام وجود و دلسوزانه فعالیت کنند. در این راستا، پژوهش حاضر به موارد قابل توجهی دست یافته است.

همان طور که از متن مصاحبه ها برگرفته شد، برای برندسازی منابع انسانی، چند نکته حائز اهمیت است: برندسازی داخلی برای بالابردن تعهد کارکنان نسبت به سازمان است؛ البته این مهم در این صورت حاصل خواهد شد که مدیران ارشد از فعالیتهای مدیریت منابع انسانی و همین طور از کارکنان سازمان حمایت کنند که هرچه این حمایت بیشتر باشد، تعهد کارکنان در سازمان افزایش می یابد و برند داخلی بهتر شکل می گیرد. نکته مهم دیگر که در مصاحبه ها نیز به آن اشاره شد، برند سازمان است. گاهی برند سازمان به قدری قدرتمند است که استعدادهای بسیاری برای جذب در آن سازمان تلاش می کنند و ارتباط تنگاتنگی با استعدادیابی دارد؛ البته برند سازمان صرفاً به ماندگاری و عدم ترک شغل در سازمان منجر نمی شود که لازمه نگهداشت افراد، به ویژه استعدادهای ویژه در سازمان، ایجاد برند داخلی است. در مصاحبه ها به این نکته اشاره شد که برند سازمان می تواند به جذب افراد در سازمان منجر شوند؛ ولی حمایت داخلی و محیط مناسب برای کارکردن درصد نگهداشت افراد در سازمان را بالا می برد.

در راستای برندسازی سامانه منابع انسانی، توجه به فرآیندهای مدیریت منابع انسانی استراتژیک موردی بود که بیشتر افراد، به ویژه مدیران و متخصصان منابع انسانی، به آن اشاره داشتند. نکته مهمی که اشاره شد این بود که به ویژه مدیران منابع انسانی به تمام عوامل مدیریت منابع انسانی از قبیل فرآیندهای جذب، نگهداشت، ارزیابی عملکرد، آموزش، توسعه، بهداشت و ایمنی، ارتباطات، نظام پیشنهادها و غیره اشراف داشتند و مشکل عمده آن ها عدم اجرای این فرآیندها به دلایل مختلف از قبیل فرهنگ های سازمانی مخرب، عدم حمایت مدیران ارشد، بی توجهی به واحد منابع انسانی و نیروی انسانی به عنوان مهم ترین سرمایه سازمان و غیره دانستند. در بعضی موارد نیز فقدان اعتقاد به برند کارفرمایی و تبلیغات مهم تر و مؤثرتر دانسته شده اند. غافل از اینکه اگر یک محصول، خدمت، سازمان، محیط و حتی سامانه منابع انسانی در صورتی که تبدیل به برند شود در هر شرایطی مشتریان خود را خواهد داشت و تلاش و هزینه بسیار زیادی برای تبلیغات نیازی نیست. در واقع با برندسازی می توان میزان وفاداری مشتریان بیرون از سازمان و مشتریان داخل سازمان (کارمندان) را به میزان زیادی افزایش داد.

یافته های حاصل از بررسی سؤال نخست پژوهش حاکی از آن است که سازمان ها بنا به دلایل مختلفی به برندسازی سامانه مدیریت منابع انسانی روی می آورند. شرایط علی به دست آمده از تحلیل داده ها شامل ۴ مقوله کلی، یعنی برند داخلی، برند سازمان، حمایت مدیران

ارشد و استعدادیابی است. یافته‌های حاصل از بررسی سؤال دوم پژوهش نشان داد که برندسازی سامانه مدیریت منابع انسانی مستلزم ۵ مقوله اصلی است: ۱. سازماندهی؛ ۲. برنامه‌ریزی و تأمین نیروی انسانی؛ ۳. پدیده‌محوری آموزش و توسعه؛ ۴. مدیریت حقوق و دستمزد و ۵. روابط کارکنان. در ارتباط با سؤال سوم راهبردهای مدل مستلزم دو مقوله اصلی است. نخستین مقوله برندسازی سامانه منابع انسانی و دومین مقوله نیازمند تغییر پارادیم در مبانی فلسفی مدیریت منابع انسانی و تغییر رویکرد وظیفه محوری به فرآیند محوری است.

یافته‌های پژوهش همچنین نشان داد که موانع به‌کارگیری برندسازی در سامانه مدیریت منابع انسانی (سؤال چهارم پژوهش) به‌عنوان شرایط مداخله‌گر شامل ۶ مقوله اصلی است. متغیرهای عمده مداخله‌گر عبارت‌اند از: غیرقابل‌کنترل بودن کارکنان مستعد؛ عدم تطبیق سیستم منابع انسانی موجود با روال‌های پیشرفته آن؛ بی‌انصافی و بی‌عدالتی سازمانی؛ مدیریت عملکرد نامناسب؛ رفتارهای شخصی در سازمان و فرهنگ سازمانی نامناسب. نتایج محدوده‌های به‌کارگیری مدل (عوامل زمینه‌ای) که در ارتباط با سؤال پنجم پژوهش است در قالب سه مقوله قرار گرفت که شامل انگارش کارکنان به سازمان و سازمان به کارکنان است. در ارتباط با پیامدها (سؤال ششم پژوهش) نتایج پژوهش نشان داد، اگر برندسازی سامانه منابع انسانی در سازمان نهادینه و به‌درستی اجرا شود، مزایای زیادی برای افراد و سازمان به‌همراه خواهد داشت. در این بخش پژوهش، نتایج نهایی این مدل در سه مقوله اصلی جای گرفت که شامل پیامدهای فردی، پیامدهای سازمانی و پیامدهای ملی و بین‌المللی است.

نتایج این پژوهش همراستا با پژوهش‌های سارتین و اسچامین^۱ (۲۰۰۶)، نشان داد که مدیریت مناسب برند منابع انسانی سازمان، بهبود شهرت و تصویر سازمانی ناشی از آن به ایجاد کارکنان وفادار به سازمان و جذب استعدادها و نگهداشت آنان در سازمان، درنهایت بهبود عملکرد سازمان، سهم بازار و جایگاه رقابتی سازمان منجر خواهد شد. به همین دلیل برند و شهرت سامانه منابع انسانی از عوامل اصلی شکل‌دهی به مزیت‌های رقابتی پایدار برای سازمان‌ها است. طبق پژوهش برتون^۲ و همکاران (۲۰۱۰)، برند کارفرما به‌شکل ویژه‌ای با فراهم‌کردن محیط مناسب برای کارکردن، می‌تواند به جذب، حفظ و نگهداشت چنین کارکنانی کمک کند. پرییادارشی (۲۰۱۱) و کینگ و گریس^۳ (۲۰۱۲)، نشان دادند که تصویر برند کارفرما به‌طور مستقیم به افزایش تعهد و رضایت کارکنان سازمان و همین‌طور کاهش جابه‌جایی و ترک کار آن‌ها منجر می‌شود. پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که برند کارکنان به تصویر و ادراک از کیفیت شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان، ارتباطات کاری میان افراد و اعتبار حرفه‌ای ناشی از کار در

1. Sartain & Schumann
2. Burton
3. King & Grace

سازمان اشاره دارد؛ به عبارت دیگر، برند منابع انسانی را می‌توان شهرت و اعتبار حرفه‌ای کارکنان در سازمان تعریف کرد. به عقیده موسلی^۱ (۲۰۰۷)، مدیریت برند به درک مشتریان بیرونی از ارزش‌های غیرمستقیم سازمان با دریافت یک تجربه متفاوت از برند شرکت اثرگذار است که ابزاری برای جذب، انتخاب و نگهداشت مشتریان بیرونی است. برندسازی منابع انسانی ابزاری مشابه است؛ اما شامل مشتریان داخلی می‌شود. آمبلر و بارو^۲ (۱۹۹۶)، برند منابع انسانی را به‌عنوان یک پکیج عملکردی، اقتصادی و روان‌شناسی برای استخدام معرفی کردند؛ بنابراین مدیریت برند منابع انسانی مستلزم مدیریت جنبه‌هایی از شهرت و تصویر شرکت است که با کارکنان فعلی و آینده سازمان ارتباط دارد. فراچی (۱۳۹۲)، نشان داد که برند مدیریت منابع انسانی در ایجاد نوعی هویت برند موردقبول برای کارکنان فعلی در سازمان برای نگهداشت آن‌ها و جذب افراد نخبه و متخصص مؤثر خواهد بود. برخورداری از برند سازمان، این تصویر را در ذهن مخاطب ایجاد می‌کند که سازمان احتمالاً از سامانه منابع انسانی اثربخش نیز برخوردار است. مینچینگتون^۳ (۲۰۰۶، ۲۰۱۰)، بر اهمیت ارزش ویژه پیشنهادی استخدام و شرایط محیط کاری در جذب و نگهداشت افراد مستعد، نخبه و متخصص تأکید کرده است. همچنین نتایج پژوهش‌های کاپور و همکاران (۲۰۱۰)، اونگ (۲۰۱۱)، چابرا و شارما (۲۰۱۱)، آلسانیک و آلسانیک (۲۰۱۲)، کیم و استورمن (۲۰۱۲)، گوند و همکاران (۲۰۱۷)، ملک و آئوئر (۲۰۱۸) و کیم و همکاران (۲۰۱۹)، با یافته‌های پژوهش حاضر هم‌خوانی دارد.

پیشنهادهای پژوهشی و اجرایی این پژوهش، به شرح زیر است:

- با توجه به نتایج ارائه‌شده، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها با تعریف صحیح مشاغل، ایجاد امنیت شغلی، فراهم کردن مسیر شغلی مناسب، بسته‌های انگیزشی مناسب، آموزش‌های صحیح و مربوط، حقوق و مزایای منصفانه، برقراری عدالت سازمانی، مدیریت عملکرد مناسب و ارائه بازخوردهای بجا و ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب (در عمل)، محیط بهتر و شادتری برای کارکردن فراهم کنند که هم نیروهای داخلی سازمان احساس خوبی در سازمان داشته باشند و تمایل به ترک سازمان به حداقل برسد و هم اشتیاق به جذب و اعتماد در سازمان افزایش یابد.

- دیدگاه افراد به برند سازمان باید تغییر کند؛ به این صورت که اگر سازمان و افراد یک خانواده تلقی شوند، قطعاً تلاش بیشتری برای موفقیت سازمان خواهند کرد. در نتیجه و در صورت حمایت کارکنان، برند داخلی در سازمان شکل خواهد گرفت که می‌تواند زمینه‌ساز برندسازی کارفرما و برند منابع انسانی باشد و این مهم تنها زمانی میسر است که حمایت و توجه مدیران

1. Mosley
2. Ambler and Barrow
3. Minchington

ارشد سازمان به سامانه منابع انسانی و نیروهای انسانی به‌عنوان سرمایه‌های حیاتی سازمان جلب شود.

- با توجه به اینکه نتایج نشان دادند که نوع و محتوای آموزشی ارائه‌شده باید مبتنی بر ویژگی‌های شغل و افراد فعال در آن زمینه باشد و در راستای شناخت بهتر شغل و سازمان باشد، پیشنهاد می‌شود که در سازمان‌ها، نظامی مشخص برای مدیریت استعدادها درون سازمان ایجاد شود تا از آن طریق تقاضای آتی برای نیروهای کارآمد برآورده شود.

- پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آینده، با استفاده از مدل برندسازی منابع انسانی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی را در سازمان اجرا کنند و سازمان‌هایی که برندسازی منابع انسانی در آن‌ها عملیاتی شده است را با سازمان‌هایی که مدیریت منابع انسانی سنتی دارند، مقایسه کنند.

منابع

1. Aggerholm, H. K., Andersen, S. E., & Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications. An International Journal*, 16(2), 105–123.
2. Ahmad, F. Sh.; Quoquab, F., Bahrin, R., Mansour, M. N. Md.; (2014). Branding Leadership in Malaysian SMEs, *Procedia. Social and Behavioral Sciences* 130, 54 – 58.
3. Alhaddad, A. (2015). Perceived quality, brand image and brand trust as determinants of brand loyalty. *J. Res. Bus. Manag.* 3(4), 1–8.
4. Alniacik, E., Alniacik, U., Erat, S., Akcin, K. (2014). Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures?, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 336 – 344
5. Alniacik, E., & Alniacik, U. (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status, *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336 – 1343
6. Allen N (2003). Organizational Commitment in the Military: A Discussion of Theory and Practice. *Military Psychology*, 15, 237-253.
7. Ambler, T., and Barrow, S., (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185- 206
8. App, S., Merk, J. M., & Büttgen, M. (2012). Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. *Management Review*, 23(3), 262–278.
9. Armstrong, (2017). *ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE*. Printed and bound in the UK by Ashford Colour press Ltd
10. Auer, M., Edlinger, G., & Mölk, A. (2014). Interpretationen und Rekonstruktionen einer Arbeitgebermarke durch unternehmensexterne Stakeholder: Eine explorative Studie. (External interpretations and reconstructions of an employer brand: An exploratory study). *Zeitschrift für Personalforschung*, 28(3), 346–366.
11. Bakanauskienė, I., Bendaraviciene, R., Krikstolaitis, R., & Lydeka, Z. (2011). Discovering an Employer Branding: Identifying Dimensions of Employer's Attractiveness in University. *Management of Organizations: Systematic Research*, 59, 22-7
12. Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
13. Barrow, Simon and Mosley, Richard (2005). *The Employer Brand, Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. John Willy and Sons, Ltd
14. Burmann, C, Zeplin, S, & Riley, N. (2009). Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Journal of Brand Management*, 16(4), 264-284.
15. Burton, N.W. Pakenham, K.I. & Brown, W.J. (2010). Feasibility and effectiveness of psychosocial resilience training: a pilot study of the READY program. *Psychology, Health & Medicine*, 15(3), 266–277.
16. Budiman, A., (2015). Social media and brand image: a study on UNKL347 clothing comp. *Image*, 4(1).

17. Chhabra, Neeti Leekha; Sharma, Sanjeev; (2011), Employer Branding: Strategy for Improving Employer Attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, Volume 22, Number 1, pp. 48-60(13).
18. Davis, S., & Dunn, M. (2002). *Building the Brand-Driven Business: Operationalize Your Brand to Drive Profitable Growth San Francisco*. Publisher: Jossey Bass San Francisco. 1st ed
19. Davies, G., Chun, R., & Kamins, M. A. (2010). Reputation gaps and the performance of service organizations. *Strategic Management Journal*, 31(5), 530–546.
20. Drake, S.M., Gulman, M.J. and Roberts, S.M. (2005), *Light their Fire*, Dearborn, Chicago, IL. Groñroos, C. (1990), *Service Management and Marketing*, Lexington Books, Lexington, MA.
21. Edlinger, G. (2015). Employer brand management as boundary-work: A grounded theory analysis of employer brand managers' narrative accounts. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 443–457.
22. Edwards, M. R., & Edwards, T. (2013). Employee responses to changing aspects of the employer brand following a multinational acquisition: A longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, 52(1), 27–54.
23. Elving, W. J. L., Westhoff, J. J. C., Meeusen, K., & Schoonderbeek, J.-W. (2013). The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*, 20(5), 355–373.
24. Farahi, M. M. (2013) *Explaining and Presenting a Model of Brand Human Resource Management, Research at Astan Quds Razavi*. Ph.D dissertation in management. Faculty of Management, University of Tehran, Iran. (In Persian)
25. 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.
26. Fatema, M., Azad, M.A.K., Masum, A.K.M., (2015). Impact of brand image and brand loyalty in measuring brand equity of Islami Bank Bangladesh Ltd. *Asian Bus. Rev.* 2(1), 42–46.
27. Gardner, B., Levy, S., (1955). The product and the brand. *Harv. Bus. Rev.* 33, 33–39.
28. Giebelhausen, M.D., Chan, E., Sirianni, N.J., (2016). Fitting restaurant service style to brand image for greater customer satisfaction. *Cornell Hosp. Rep.* 16(9), 3–10.
29. Gond, J.-P., El Akremi, A., Swaen, V., & Babu, N. (2017). The psychological micro-foundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 225–246.
30. Gil, R., Fraj, E., & Martinez Salinas, E. (2007). Family as a Source of Consumer-based Brand Equity, *Journal of Product & Brand Management*, 16(3), 188-199.
31. Ghodeswar, B. M. (2008). Building Brand identity in competitive markets: a conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*, 17(1), 4-12.
32. Han, H., & Hyun, S. (2013). Image congruence and relationship quality in predicting switching intention: conspicuousness of product use as a moderator variable. *J. Hosp. Tour. Res.* 37(3), 303–329

33. Herremans, I, John, K, Aggarwal, R. (2010). Linking advertising and brand value. *Journal of Business Horizons*, 43(3), 19-26.
34. Hendriks, M. (2016). Organizational reputation, organizational attractiveness and employer branding: Clarifying the concepts. Master thesis. Faculty of behavioral, management and social sciences Master Business Administration.
35. Hendriks, M. (2016). Organizational reputation, organizational attractiveness and employer branding: Clarifying the concepts. Master thesis. Faculty of behavioral, management and social sciences Master Business Administration.
36. Hollebeek, L. D., Glynn, M. S., & Brodie, R. J. (2014). Consumer brand engagement in social media: Conceptualization, scale development, and validation. *Journal of Interactive Market-ing*, 28(2), 149-165
37. Ji, Y. G., Li, C., North, M., & Jiangmeng, L. (2017). Staking reputation on stakeholders: How does stakeholders' facebook engagement help or ruin a company's reputation? *Public Relations Review*, 43(1), 201-210.
38. Kapferer, J-N. (2008). *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term* (4th ed): London, England: Kogan page.
39. Kapoor, V. (2010). Employer Branding: A Study of Its Relevance in India. *Journal of Brand Management*, 7(1/2), 51-75.
40. Keller, K. (2008). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Journal of Marketing Science*, 25(6), 740-759.
41. Keller, K.L. (2006). *Building strong brand: Three models for developing and implementing brand plans*, University of Minnesota .
42. Keller, K. L. (2012). *Brand strategy*. In V. Shankar & G. Carpenter (Eds.). *Marketing strategy handbook* (pp. 289-305). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
43. Kimpakorn, N, & Tocquer, G. (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, 16(8), 532-544.
44. Kim, D. & Sturman, C., M. (2012). HR Branding: How human resource can learn from product and service branding to improve attraction, selection and retention. *Cornell Hospitality Report*, 12(14), 6-17
45. King, C, & Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 938-971.
46. King, C., & Grace, D. (2012). Examining the antecedents of positive employee brand-related attitudes and behaviours. *European Journal of Marketing*, 46, 469-488.
47. Koporcic, N. (2017). Developing interactive network branding in business markets: Case studies of SMEs from developed and emerging business markets. Doctoral dissertation, Abo Akademi University.
48. Kopper, Denise Marie; Klein, Kristina & Volckner, Franziska., (2019). Gamifying employer branding: An integrating framework and research propositions for a new HRM approach in the digitized economy. *Human Resource Management Review*. Available online 23 April 2019, <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2019.04.002>
49. Corbin, J. & Strauss, A. (2014). *Basics of Qualitative Research: Techniques & Procedures for Developing Grounded Theory*. Sage Publications.
50. Kumar, V., & Pansari, A. (2016). Competitive advantage through engagement. *Journal of Marketing Research*, 53(4), 497-514.

51. Leekha Chhabra, N., & Sharma, S. (2014). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48–60.
52. Mansourians, Yazdan. (2007) What is Grounded Theory and what is its application? *Paper presented at the Conference on Information Science and Information Society*, Isfahan: University of Isfahan. (In Persian)
53. Martin, G., & Beaumont, P. Doig, R. & Pate, J. (2004). Branding: A New Performance Discourse for HR? *European Management Journal*, 23, 76–88.
54. 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. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 22(17), 3618–3637
55. McDonald, E., & Sharp, B. (2000). Brand Awareness Effect on Consumer Decision Making for a Common, *Repeat Research*, 48(1), 5-15.
56. Michaels, E., Handfiels-Jones, H. & Axelrod, B. (2002). *The War for Talents*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
57. Minchington, B. (2010). *Employer Brand Leadership: A Global Perspective*. Torrensville. Collective Learning Australia..
58. Minchington, B (2006). Employer Brand Leadership-A Global Perspective?, *CLA Collective Learning Australia* (pp. 69 91). Sidney:
59. Merriam, S.B. (1988). *Case Study Research in Education: A Qualitative Approach*, JosseyBass, San Francisco
60. Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160–175.
61. Mohammed, A., Rashid, B., (2018). A conceptual model of corporate social responsibility dimensions, brand image, and customer satisfaction in Malaysian hotel industry. *Kasetsart J. Soc. Sci.*, 39(2), 358–364.
62. Mölk, A., & Auer, M. (2018). Designing brands and managing organizational politics: A qualitative case study of employer brand creation. *European Management Journal*. Volume 36, Issue 4, Pages 485-496
63. Mosly, R. (2007). Customer experience organizational culture and the employer brand. *Brand Management*, 15, 123-134
64. Ong, LinDar (2011). Employer Branding and its Influence on Potential Job Applicants, Lin Dar On. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(9), 1088-1092
65. Pappasolomou-Doukakis, I. (2003). Internal marketing in the UK retail banking sector: Rhetoric or reality? *Journal of Marketing Management*, 19(1/2), 197–224.
66. Palazón, M., & Delgado, E. (2009). The moderating role of price consciousness on the H. Song et al. *International Journal of Hospitality Management*, 79 (2019) 50–59
67. Priyadarshim, P. (2011). Employer Brand Image as Predictor of Employee Satisfaction, Affective Commitment & Turnover. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 46(3), 510- 522.
68. Prinsloo, K. (2008). *Managing People for Competitive Advantage Masters Curriculum in Leadership, Performance and Change*. Johannesburg: University of Johannesburg.

69. Russell, S., & Brannan, M. J. (2016). Getting the right people on the bus': Recruitment, selection and integration for the branded organization. *European Management Journal*, 34(2), 114–124.
70. Rahi, S., Yasin, N.M., & Alnaser, F.M. (2017). Measuring the role of website design, assurance, customer service and brand image towards customer loyalty and intention to adopt internet banking. *J. Internet Bank. Commerce*. 22 (S8).
71. Sasmita, J., & Suki, N.M. (2015). Young consumers' insights on brand equity: effects of brand association, brand loyalty, brand awareness, and brand image. *Int. J. Retail. Distrib. Manag.*, 43(3), 276–292.
72. Sartain, L., & Schumann, M. (2006). Brand from the inside. *San Francisco: Wiley*
73. Severi, E., Ling, K., (2013). The mediating effects of brand association, brand loyalty, brand image and perceived quality on brand equity. *Asian Soc. Sci.* 9 (3), 125.
74. SHAH, OLIVER (2019). The 100 Best Companies to Work For in the mid-size category (250-3,000 employees). *The Sunday Times*.
75. Strauss, Anselm L., & Corbin, Juliet (1990). Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques, *Sage*.
76. Strauss A, Corbin J. (1998). Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
77. Strauss, A. and Corbin, J. (2008). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory. (2nd ed.). *Thousand Oaks, CA: Sage*.
78. Sullivan, J. (2002). Crafting a lofty employment brand: a costly proposition. *ER Daily*, November 25, available at: <http://www.ere.net/2002/11/25/crafting-a-lofty-employment-brand-a-costly-proposition/> (accessed April 13, 2015).
79. Suliman, A., & Al-Khatib, H. (2014). Corporate social responsibility and employer branding: A study in the public sector. Paper Presented at 27th International Business Research Conference (2014, June 12–13).
80. Thomson, K., & Hecker, L. (2000). Value-adding communication: Innovation in employee communication and internal marketing. *Journal of Communication Management*, 5(1), 48-58.
81. Tkalac Verčič, A., Verčič, D., & Žnidar, K. (2016). Exploring academic reputation – Is it a multidimensional construct? *Corporate Communications: An International Journal*, 21(2), 1–17.
82. Woodruffe, H. (1995). Services Marketing, M&E Pitman, *Marchfield, MA*
83. Yoo, B., Donthu, N. and Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Academy of Marketing Science*, 28(2), 195-212.
84. Zhang, Y., (2015). The impact of brand image on consumer behavior: a literature review. *Open Journal of Business and Management*, 3, 58-62.

A Model for Branding Human Resource System with Grounded Theory

Mina Beig¹, Hossein Rahmanseresht^{2*}, Fattah Sharif Zadeh²,
Seyyed Ahmad Hosseini Golafshani³

1. Ph.D. Candidate of Public Management, Human Resources Management, Department of Public Management, Tehran South Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2. Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaee University, Tehran, Iran.

3. Department of Management, Faculty of Management, Tehran South Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Abstract

Purpose: Nowadays the concept of Human Resource Branding and Human Resource Brand Management have been used to illustrate the effectiveness of HRM policies and practices in organization foundation, human resources structure, and providing an excellent work environment. The purpose of this study is to design a model for branding of the HR system.

Design/Methodology/Approach: This research is carried in a qualitative framework applying the grounded theory research database. In order to collect data, the available literature from discussions on employee, employer brand and human resources branding is evaluated and the 2019th best companies in this area was outlined according to the Sunday Times magazine. Semi-structured interview have been designed using a targeted sampling method with 30 human resource managers, human resource specialists and staff members. Data analysis was performed in three stages: 1.open coding, 2.axial coding and 3.selective coding.

Research Findings: The results show that 260 codes or initial concepts, 85 concepts and 23 categories have been extracted from surveys and interviews that are based on a paradigmatic model including the main category (human resource system), causative conditions (internal brand, organization brand, Senior management support, talent identification), the platform of the ruler (the attitude of the staff to the organization and the staff towards the employees, the alignment of the resource system with the organization's strategy, the competitive environment and the dynamic environment), the conditions of the intervention (uncontrollable prone to talented staff, -Not application of existing human resources system, organizational imbalance, inappropriate performance management, personal behaviors in the organization, organization culture), strategies (Human resource management, process strategy), and outcomes (individual, organizational, national, and international).

Keywords: Human Resource Branding, Employer Branding, Internal Branding, Human Resources System, Grounded Theory.

Paper Type: Research paper.

Received: March 03, 2019, Accepted: August 24, 2019.

* Corresponding Author.

E-mail addresses:

mina.beig@gmail.com; hrahmanseresht2003@gmail.com; Sharizadeh_F@atu.ac.ir; golafshan20@gmail.com