



## **Developing an Employer Branding Model based on the Expectations of Talented Employees**

**Shirin Mazraeh** 

Ph.D., Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-mail: mazraeh.sh@ase.ui.ac.ir

**Ali Shaemi Barzoki** 

\*Corresponding Author, Associate Prof., Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-mail: shaemi@ase.ui.ac.ir

**Ali Safari** 

Associate Prof., Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-mail: safari@ase.ui.ac.ir

### **Abstract**

#### **Objective**

Organizations strive to propose a clear and unique intra- and inter-organizational image to show their advantages over other employers. This is conceptualized as the employer brand, which includes the combination of the efforts that an organization makes not only to retain their talented workforce, but also to be the first choice of job seekers. It is noteworthy that the company must be one of the best companies in order to attract the best employees. Successful employer branding requires addressing the factors that are important for the talented workforce. Therefore, it is essential to identify positive points in the eyes of talented workers and consider a statistical population of talented workers regardless of the type of organization, which highlights the need to provide a comprehensive and new model in this study. It is thus necessary to conduct this research because Tehran labor market includes a wide range of organizations. Therefore, talented employees have more choices and it is easy to find different types of characteristics that affect their job choices in this labor market and the appropriate statistical community for the present study. Hence, this study seeks to illustrate what is important for a talented workforce about the ideal employer and to provide managers with solutions to create an effective employer brand.

#### **Methodology**

This survey research is applied in terms of purpose and has been conducted using in-depth and semi-structured interviews and a questionnaire survey. At first, the grounded theory was applied to design the employer branding model with a qualitative approach, and then the model was assessed using a quantitative approach. Data were collected using a semi-structured interview with 25 graduates of different postgraduate and doctoral programs, who have been employed in the labor market of Tehran during the research. The designed model led to the distribution and collection of 437 questionnaires.

The analysis of the interview data was performed using open, axial, and selective coding based on Strauss and Corbin's model using Nvivo 10 software. The quantitative part of modeling was assessed using structural equations via SPSS 25 and AMOS 24 software.

### Findings

The findings of the qualitative part led to the development of the employer branding model based on the perspectives of talented employees in the Tehran labor market, including causal conditions: what the employer promises to the knowledge employees is based on their expectations of the organization, manager, and the job. These expectations are based on Maslow's hierarchy of occupational needs. Phenomenon-orientation: the main category in employer branding is identifying the potential clashes of the individuals with the organization and dealing with their experiences so that the employer brand can be managed in the minds of people. Contextual conditions: if an organization has a lot of power resources i.e., organizational capabilities and competencies including organizational empowerment, products, and engagement in the international market, it has prepared the requirements for employer branding. Besides, it enjoys the cooperation and support of all employer branding trustees, and its human resource management operates at an appropriate level of maturity leading to a better platform for employer branding. Intervening conditions: the employer's brand experience and the strategies that individuals pursue are influenced by the type of dominant characteristics of job candidates, the conditions under which the brand content is marketed, and how the employer and employees address the employer's branding challenges. Strategies: these are introduced at both the employer and employees' levels. Outcomes: the consequences of branding that result from the adoption of different strategies by the employer and the workforce are classified into different areas of recruitment and retention, employees, organizational performance, customer and market, brand awareness, human resources, business brand, and secondary outcomes.

### Conclusion

The results of data analysis showed that the mutual expectations of the individuals, job, and organization can lead to the creation of the employer brand experience. Along with the contextual conditions (organizational power resources, executive requirements of employer branding, employer branding trustees, and human resource management subsystems) and intervening conditions (job candidate image, employer content marketing, and employer branding challenges), this experience leads to employer strategies in brand promises and employees' strategies so as to decide whether to stay or leave the organization. It will ultimately results in employer branding consequences.

**Keywords:** Employer branding, Talented employees, Hierarchy of needs, Employer brand promises

**Citation:** Mazraeh, Shirin; Shaemi Barzoki, Ali and Safari, Ali. (2021). Developing an Employer Branding Model based on the Expectations of Talented Employees. *Journal of Business Management*, 13(2), 337-361. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2021.290030.3665> (in Persian)

Journal of Business Management, 2021, Vol. 13, No.2, pp. 337-361

DOI: 10.22059/JIBM.2021.290030.3665

Received: October 02, 2019; Accepted: January 28, 2021

Article Type: Research-based

© Faculty of Management, University of Tehran



## طراحی الگوی برندسازی کارفرما بر مبنای انتظارهای نیروی انسانی مستعد

شیرین مزرعه

دکتری، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: mazraeh.sh@ase.ui.ac.ir

علی شائمی برزکی

\* نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: shaemi@ase.ui.ac.ir

علی صفری

دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: safari@ase.ui.ac.ir

### چکیده

**هدف:** این پژوهش با هدف خلق و آزمون الگوی برندسازی کارفرما، از دیدگاه نیروهای انسانی مستعد شرکت‌های فعال در بازار کار تهران اجرا شده است.

**روش:** پژوهش پیش رو با بهره‌گیری از روش پژوهش آمیخته اجرا شده است. ابتدا با استفاده از رویکرد کیفی نظریه داده‌بنیاد، الگوی برندسازی کارفرما طراحی شد، سپس در رویکرد کمی، به آزمون مدل اقدام شد. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۲۵ نفر از نیروهای انسانی مستعد و توزیع ۴۳۷ پرسش‌نامه بر اساس الگوی طراحی شده گردآوری شدند. روش تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه، کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی و استفاده از مدل استراس و کوربین در نرم‌افزار NVivo ۱۰ بود. در بخش کمی نیز، از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزارهای اسپاس نسخه ۲۵ و آموس نسخه ۲۴ استفاده شد.

**یافته‌ها:** یافته‌های بخش کیفی به طراحی الگوی برندسازی کارفرما بر مبنای دیدگاه نیروی انسانی مستعد در بازار کار تهران منجر شد و پس از تأیید روایی و پایایی آن، فرضیه‌های بخش کمی تدوین شدند. آزمون فرضیه‌ها، نشان‌دهنده اعتبار مدل بود.

**نتیجه‌گیری:** تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که انتظارات متقابل فرد، شغل و سازمان به تجربه برند کارفرما می‌انجامد. این تجربه در کنار شرایط زمینه‌ای (منابع قدرت سازمان، الزامات اجرایی برندسازی کارفرما، متولیان برندسازی کارفرما و زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی) و شرایط مداخله‌گر (پرسونای کاندیدهای شغلی، بازاریابی محتوای کارفرما و مشکلات برندسازی کارفرما) به انتخاب راهبردهای کارفرما در وعده برند و راهبردهای نیروی کار در تصمیم به ماندن یا ترک سازمان منجر شده و به پیامدهای برندسازی کارفرما ختم می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** برندسازی کارفرما، نیروی انسانی مستعد، سلسله‌مراتب نیازها، وعده برند کارفرما.

**استناد:** مزرعه، شیرین؛ شائمی برزکی، علی و صفری، علی (۱۴۰۰). طراحی الگوی برندسازی کارفرما بر مبنای انتظارهای نیروی انسانی مستعد. *مدیریت بازرگانی*، ۱۳(۲)، ۳۳۷ - ۳۶۱.

مدیریت بازرگانی، ۱۴۰۰، دوره ۱۳، شماره ۲، صص. ۳۳۷ - ۳۶۱

DOI: 10.22059/JIBM.2021.290030.3665

دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۰۹، پذیرش: ۱۳۹۸/۰۷/۱۰

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

جهانی شدن و رقابت بین کسب و کارها به افزایش نیاز آنها به شناسایی، جذب و نگه‌داشت نیروی کار مستعد<sup>۱</sup> منجر شده است (آراسانمی و کریشنا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹؛ یو و داویس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷ و کردنائیج و نجات، ۱۳۹۷). از طرفی دیگر، کمبود نیروی انسانی مستعد، تغییر پارادایم ارتباطی کارفرما و کارمند به واسطه انتقال از مفهوم عصر صنعتی به عصر دانش، سبب تمرکز بیشتر سازمان‌ها بر کارکنان مستعد شده است (وهبا و المنادیلی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵ و کردنائیج و نجات، ۱۳۹۷). رقابت برای جذب و نگه‌داشت نیروی انسانی مستعد یکی از مباحث مهم مدیریت منابع انسانی است (ویلدن، گودرگان و لینگز<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰ و فرناندز لورس، گاویلان، اولو و بلاسکو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶). از این رو، برندسازی کارفرما ابزاری برای مدیریت منابع انسانی (مارتین، گولان و گریگ<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱) با هدف برانگیختن و نگه‌داشت نیروی انسانی ماهر موجود در سازمان (مکسول و ناکس<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹) و قرار دادن کارفرما در موقعیت رقابتی مناسب در بازار کار (باکهوس و تیکو<sup>۹</sup>، ۲۰۰۴ و مولک و آئور<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۷) شده است.

سازمان‌ها برای ارائه تصویر واضح و منحصر به فردی از خود در درون و بیرون سازمان، تلاش می‌کنند تا مزایای خود را نسبت به سایر کارفرمایان نشان دهند (باکهوس و تیکو، ۲۰۰۴ و میشر و کومار<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۹). بنابراین برندسازی کارفرما مجموع تلاش‌هایی است که یک سازمان هم برای نگه‌داشت نیروی کار مستعد (مارتین و همکاران، ۲۰۱۱ و رمپل<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۴) و هم برای اینکه نخستین انتخاب متقاضیان شغل شود، انجام می‌دهد (میشر و کومار، ۲۰۱۹ و تانوار و کومار<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۹). برای اینکه شرکت بتواند استعدادهای برتر را جذب و مدیریت کند، باید جزء بهترین‌ها باشد، برند باشد و در ذهن‌ها تداعی کند (برغمدی و قلی‌پور، ۱۳۹۴). از این رو، اگر کسب و کارها بدانند که مخاطبان حرفه‌ای، از آنها چه تصویری در ذهن دارند، بهتر می‌توانند برای جذب مخاطبان اقدام کنند (فرناندز لورس و همکاران، ۲۰۱۶). برند کارفرما برای کارکنان نمایانگر آن است که محیط کار آنها چه شکلی است و برای آنها چه مزایای دارد (مکلارن<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۱ و تکلاک و سینسیس<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۸). همچنین برند کارفرما به‌عنوان احساس و تصویر سازمان، حتی اگر سازمان برای شکل‌گیری آن تلاشی نکرده باشد، در ذهن کارکنان به‌صورت غیررسمی وجود دارد (افجهء و عزیزاده فر، ۱۳۹۶). با وجود این، میزان آشنایی کسب و کارها با تصویری که نیروی کار از برند کارفرما دارد، همچنان کم بوده و به‌درستی مفهوم‌سازی

1. Talented Employees
2. Arasanmi & Krishna
3. Yu & Davis
4. Wahba & Elmanadily
5. Wilden, Gudergan & Lings
6. Fernandez-Lores, Gavilan, Avello & Blasco
7. Martin, Gollan & Grigg
8. Maxwell & Knox
9. Backhaus & Tikoo
10. Molk & Auer
11. Mishra & Kumar
12. Rampl
13. Tanwar & Kumar
14. McLaren
15. Tkalac & Sinčić

نشده است (رمپل، ۲۰۱۴ و میشر و کومار، ۲۰۱۹). در حقیقت، باید در نظر داشت که برند کارفرما از دیدگاه نیروی کار، مجموعه‌ای از مزایا، ارزش‌ها و وعده‌هایی است که یک کارفرما به‌طور منحصربه‌فردی به آنها ارائه می‌کند (بلو، چانیوتاکیس، کهاگیاس و ریگوپولو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). جذابیت این وعده‌ها برای افراد بر اساس اینکه چه نیازهایی دارند، متفاوت است. نیروهای کار برای انتظاراتی آنان از سازمان سلسله‌مراتبی قائل هستند (دویتو، بران، بانستر، کیانکی و موجتبا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). در این راستا برتون، ایانگ و ها<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) معتقدند ارزش‌های ایجادشده توسط برند کارفرما، در پنج دسته ارزش اقتصادی<sup>۴</sup> (مزایای مالی مانند حقوق، بیمه و ...)، اعتماد به برند<sup>۵</sup> (صداقت، اعتبار و توانایی کارفرما)، ارزش اجتماعی<sup>۶</sup> (محیط کاری جذاب و روابط دوستانه)، ارزش توجه و تمایل<sup>۷</sup> (محیط کاری انگیزاننده و نوآور) و ارزش رشد و پیشرفت<sup>۸</sup> (فرصت‌های پیشرفت و رشد شغلی) قرار می‌گیرند (برتون و همکاران، ۲۰۰۵ و جیانگ و ایلس<sup>۹</sup>، ۲۰۱۱). بنابراین آنچه اهمیت پیدا می‌کند، بازتعریف برند کارفرما از دیدگاه نیروهای کار است.

در ادبیات برند کارفرما، مدل‌های مختلفی برای طراحی، اجرا، تأثیرگذاری و سنجش برند کارفرما مطرح شده است. آنچه در میان تمامی این مدل‌ها مشترک است این است که حوزه مفهوم‌سازی، عوامل تأثیرگذار و پیامدهای برند کارفرما به‌حدی گسترده است که تمامی جنبه‌های سازمان را در بر می‌گیرد. از این رو، مهم‌ترین نکته برای برندسازی موفقیت‌آمیز کارفرما، توجه به عواملی است که برای نیروهای کار مستعد اهمیت داشته باشند. بنابراین، پیدا کردن آنچه به چشم نیروهای کار مستعد نکته مثبت به حساب می‌آید و در نظر گرفتن یک جامعه آماری از نیروهای کار مستعد فارغ از نوع سازمان، لزوم ارائه یک مدل جامع و جدید را در این پژوهش نشان داده است. در حال حاضر، پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه برندسازی کارفرما در فضای کسب‌وکاری ایران بیشتر بر الگوهای موجود برند کارفرما یا مدلی ارائه‌شده مربوط به یک سازمان خاص متمرکز هستند که از نظر مدیران بهره‌گرفته شده است. این در حالی است که فضای کار سازمان‌های ایرانی و ترجیحات کارکنان مستعد ایرانی از کشورهای دیگر متفاوت است. سازمان‌های ایرانی در حوزه ایجاد برند متمایزی که بتواند به جذابیت کارفرما منجر شود، با مشکل مواجه هستند و این مسئله به از دست دادن نیروهای مستعد یا جذب نشدن آنها توسط سازمان منجر می‌شود (خدایی و اصانلو، ۱۳۹۴). همچنین کسب‌وکارهای ایرانی در پیاده‌سازی اثربخش برند کارفرما با مشکلات بی‌شماری روبه‌رو هستند. چنانچه می‌توان بر مبنای نتایج پژوهش رحیمیان (۱۳۹۲) بیان کرد که از بین رفتن راهبرد سازمانی، ناهم‌سویی برنامه‌های منابع انسانی با راهبردهای کلان سازمان، نبود کارراهه شغلی در سازمان‌ها، شناخت نداشتن از نیازهای کارکنان، مشتریان و سایر بهره‌وران سازمان، کمبود سازوکار مناسب برای شناسایی نیروهای ارزش‌آفرین سازمان، انتظارات متنوع کارکنان و بی‌ثباتی پیام‌های مخابره‌شده از طرف

1. Bellou, Chaniotakis, Kehagias & Rigopoulou
2. De Vito, Brown, Bannister, Cianci & Mujtaba
3. Berthon, Ewing & Hah
4. Economic Value
5. Brand Trust
6. Social Value
7. Interest Value
8. Development Value
9. Jiang & Iles

سازمان به مشتریان خارجی و داخلی، شناخت نداشتن واحدهای سازمانی از مسئولیت اجرایی فرایند برندسازی کارفرما و شرایط محیط حاکم بر کسب و کارهای ایرانی، از جمله مشکلات برندسازی کارفرما در کشور ایران هستند. با توجه به این شرایط، اکتفا به الگوهای برگرفته از پژوهش‌های خارجی فرایند برندسازی کارفرما در سازمان‌های ایرانی، نتایج اثربخشی نخواهد داشت. ضرورت انجام این پژوهش این است که با توجه به شرایط کسب و کارها در ایران، نیروهای کار مستعد، به برند کارفرما چه نگاه و رویکردی دارند. از طرف دیگر، بازار کار تهران، دارای طیف متنوعی از سازمان‌ها است. بنابراین، نیروی انسانی مستعد حق انتخاب بیشتری دارد و انواع ویژگی‌های مختلفی که در انتخاب شغل آنها تأثیرگذار است، در این بازار کار به خوبی یافت می‌شود و جامعه آماری مناسبی برای پژوهش حاضر است. بنابراین این پژوهش به دنبال این است که آنچه را برای نیروی انسانی مستعد در خصوص یک کارفرمای ایده‌آل اهمیت دارد به تصویر بکشد تا بتواند برای ایجاد برند کارفرمایی اثربخش، به مدیران راهکاری ارائه دهد. از این رو، این پژوهش به دنبال پاسخ‌گویی به پرسش‌های زیر بوده است:

۱. الگوی برندسازی کارفرما از دیدگاه شاغلان مستعد در شرکت‌های فعال در بازار کار تهران چیست؟
۲. آیا الگوی طراحی شده برندسازی کارفرما از دیدگاه نیروهای کار مستعد دارای اعتبار است؟

## پیشینه نظری پژوهش

### برند کارفرما

به طور معمول، بیشتر تعریف‌های برند از میان ذی‌نفعان سازمانی فقط بر مشتری تمرکز داشته‌اند، در حالی که نیروی انسانی بالقوه نیز از پیام برند تأثیر می‌پذیرد (ویلدن و همکاران، ۲۰۱۰)، اما از اواسط دهه ۹۰ به بعد، موج دومی از برندسازی آغاز شده و برای تمایز انسان‌ها، مکان‌ها و سازمان‌ها به کار گرفته شد (خدمای و اصانلو، ۱۳۹۴). وقتی این مفهوم در مدیریت منابع انسانی برای جذب و نگه‌داشت نیروها استفاده می‌شود، برند کارفرما نام می‌گیرد (باک‌هوس و تیکو، ۲۰۰۴ و تانوار و کومار، ۲۰۱۹). آمبلر و بارو<sup>۱</sup> (۱۹۹۶)، نخستین بار واژه برند کارفرما را به‌عنوان: «مجموعه‌ای از مزایای اقتصادی، عملکردی و روان‌شناختی<sup>۲</sup> است که در فرایند استخدام به نیروهای انسانی ارائه می‌شود»، مطرح کردند. در واقع، مهم‌ترین نقش برند کارفرما تغییر دادن این مزایا به نحوی است که جایگاه سازمان را در ذهن نیروی کار به‌عنوان بهترین محیط کاری مطرح کند (ویلدن و همکاران، ۲۰۱۰). از آن زمان به بعد، واژه برند کارفرما به روش‌های متفاوتی تعریف شده است که نشان می‌دهد برند کارفرما به دو بخش درونی و بیرونی<sup>۳</sup> تقسیم می‌شود.

از جنبه درون‌سازمانی، برند داخلی برای کارکنان موجود ایجاد می‌شود و نوعی وعده کارفرما<sup>۴</sup> است که کارکنانی آن را تجربه می‌کنند که به سازمان ملحق می‌شوند (یانگ و لی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). به بیان دیگر، شامل وعده‌هایی است که شرکت

1. Ambler & Barrow  
 2. Functional, Economic, Psychological Benefits  
 3. Internal and External Employer Brand  
 4. Employer Promise  
 5. Yang & Li

برای کارکنان عملی می‌کند و نه تنها شامل روابط شرکت با کارکنان است، بلکه منعکس کننده تجربه‌های کاری منحصر به فردی است که برای کارکنان موجود و بالقوه فراهم می‌آورد (برغمدی و قلی‌پور، ۱۳۹۴ و یانگ و لی، ۲۰۱۱). البته باید در نظر داشت که برند داخلی کارفرما برای نیروهایی به کار گرفته می‌شود که حضور آنها ارزشی به سازمان اضافه کند (مکسول و ناکس، ۲۰۰۹). از جنبه برون سازمانی، برند کارفرما به معنای تصویری مثبت، پرانرژی و بالغ از شرکت است که کارکنان بالقوه ارائه می‌دهد و آنها را ترغیب می‌کند تا به سازمان بپیوندند (برغمدی و قلی‌پور، ۱۳۹۴؛ یانگ و لی، ۲۰۱۱؛ باکھوس و تیکو، ۲۰۰۴ و مولک و آئور، ۲۰۱۷). برندهای کارفرمایی قدرتمند، هویت منحصر به فرد و متمایزی ایجاد می‌کنند که نیروی انسانی موجود و بالقوه خود را با آن هویت تعریف می‌کنند و جذب آن می‌شوند (موروکانه، چیپا و کلین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶ و کارلینی، گراس، فرانس و ایاکونو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). این مفهوم به عنوان یک دارایی نامشهود<sup>۳</sup>، برای نیروی کار، تصویری از کارفرما ایجاد می‌کند (مکسول و ناکس، ۲۰۰۹ و آمبلر و بارو، ۱۹۹۶) که ادراک آنها را از عملکرد گذشته سازمان و چشم‌انداز آینده شکل می‌دهد (دی استابلیر و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶).

### مدل‌ها و الگوهای برند کارفرمایی

نخستین بار، پروو<sup>۵</sup> (۱۹۹۶) برای برند کارفرما مدلی ارائه داد که در آن فاکتورهای کلیدی، از جمله چشم‌انداز و رهبری، سیاست‌ها و ارزش‌ها، انصاف و همکاری، شهرت خارجی، ارتباطات، استخدام و قیاس، توسعه، مدیریت عملکرد، محیط کاری، پاداش و آگهی شغلی که بر تجربه کارکنان از برند کارفرما تأثیر می‌گذارد، مطرح شده‌اند (پروو، ۲۰۰۸ و بارو و موسلی<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷). باکھوس و تیکو (۲۰۰۴) برای برندسازی کارفرما چارچوبی دارند که در بسیاری از پژوهش‌ها استفاده شده است. در این چارچوب، برندسازی درونی از طریق هویت و فرهنگ باعث وفاداری و بهره‌وری شده و جذب درونی اتفاق می‌افتد. برندسازی بیرونی با ایجاد تصویر کارفرما و تأثیرگذاری در ذهن متقاضی، جذابیتی ایجاد می‌کند که به جذب آنها منجر می‌شود (برغمدی و قلی‌پور، ۱۳۹۴). در این راستا، ملین<sup>۷</sup> (۲۰۰۵) در مدل خود به عواملی نظیر محیط کاری، مزایا و جبران خدمات، قدرت برند سازمان، تعادل بین زندگی کاری/شخصی و محیط و فرهنگ سازمان به عنوان عوامل اساسی در جذابیت سازمان اشاره می‌کند و اعتقاد دارد که هر یک از این عوامل با گذشت زمان تصویر مناسبی از برند سازمانی ایجاد می‌کنند، به شرطی که ارزش‌هایی را که کارکنان انتظار دارند، محقق کرده باشند. اولادپیو و همکاران (۲۰۱۳) نیز در مدل خود بیان داشتند که برندسازی کارفرما از طریق بهینه‌سازی شرایط استخدام، موفقیت سازمانی، ارتباطات برند و اعتبار برند می‌تواند بر ادراک کارکنان بالقوه و جاری تأثیر بسزایی داشته باشد. به عقیده آنها در این میان، روابط فردی بین فعالیت‌های برندسازی کارفرما و تأثیر بر ادراکات نیروهای کار، نقش میانجی دارند. به گفته گادام<sup>۸</sup> (۲۰۰۸)، برند کارفرما بر سودآوری از طریق افزایش عملکرد، تعهد و رضایت مشتری اثر غیرمستقیم دارد. همچنین

1. Morokane, Chiba & Kleyn
2. Carlini, Grace, France & Iacono
3. Intangible Asset
4. De Stobbeleir et al.
5. Prevo
6. Barrow & Mosely
7. Melin
8. Gaddam

پیامدهای دیگر شامل کاندیدهای بالقوه بیشتر، کارمندیابی داخلی، استخدام سریعتر با هزینه کمتر و غیبت کمتر، سبب افزایش رضایت شغلی و اثر مثبت روی محصول و برند شرکتی می‌شوند (بردول و کلایدون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰).

### عوامل تأثیرگذار بر برند کارفرما

برندسازی کارفرما فرایندی است که از طریق به‌کارگیری مفاهیم برندینگ و بازاریابی، روش‌های منابع انسانی و ارتباطات به ایجاد برند کارفرما منجر می‌شود (مارتین و همکاران، ۲۰۱۱). در برخی از پژوهش‌ها بیان شده است که محیط کاری، مسئولیت اجتماعی سازمان، تعادل زندگی و کار و آموزش و توسعه به‌عنوان پیش‌نیازهای برندسازی کارفرما مد نظر هستند (تانوار و پارساد<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). برخی دیگر، عدالت در ارائه پاداش، حمایت سازمانی ادراک‌شده<sup>۳</sup>، پرستیژ سازمانی ادراک‌شده<sup>۴</sup>، شرح شغل‌های واقع‌بینانه، اعتماد سازمانی، سبک رهبری و قرارداد روان‌شناختی<sup>۵</sup> را بر برندسازی کارفرما تأثیرگذار دانستند (بیسواس و سوار<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴ و میشر و کومار، ۲۰۱۹). موری و آگراول<sup>۷</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی نشان دادند که ابعاد مدیریت استعداد<sup>۸</sup>، پاداش‌های منصفانه، تعادل زندگی و کار، جذابیت سازمانی<sup>۹</sup> و استخدام استعدادها بر برند کارفرما تأثیر بسزایی می‌گذارند. هم‌سو با این پژوهش، ماتونگولو، کاسکنده و مافابی<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۸) نیز به این نتیجه رسیدند که از دیدگاه نیروی انسانی مستعد، استراتژی پاداش و تمرکز بر فرد به‌جای وظیفه، تصویر برند کارفرمایی را به‌گونه‌ای می‌کند که تصمیم می‌گیرند در سازمان بمانند. از طرفی دیگر، ویژگی‌های منحصربه‌فرد یک کارفرما از قبیل فرهنگ سازمانی، سیستم جبران خدمات، نام برند و شبکه همکاران و مدیران ارزش‌های مهمی هستند که یک برند می‌تواند به کارکنان خود ارائه دهد (مونسامی و بوسچ<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۹ و آراسانمی و کریشنا، ۲۰۱۹). کارلینی و همکاران (۲۰۱۹) نیز بیان کردند که برای ارائه تصویری جذاب به بیرون باید بر فرایند استخدام، موفقیت‌های سازمانی، تصویر بیرونی و مشخصات محصول و خدمت تمرکز کرد و برای ایجاد تصویر درونی باید بر بهبود نقاط تماس با کارکنان در سازمان در قالب رضایت شغلی تأکید شود تا آنجا بهترین محیط برای کار کردن شود.

### پیامدهای برند کارفرما

ایجاد و مدیریت برند کارفرمایی قوی می‌تواند برای خلق مزیت رقابتی، شناخت بهتر متقاضیان شغل از کارفرما (تکلاک و سینسیس، ۲۰۱۸)، تجربه استخدام خوب و هویت منحصربه‌فرد یک سازمان، فرصت مناسبی باشد (کاشیپ و چادهوری<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۹). برند کارفرما نه‌تنها بر نگرش مثبت نیروی کار تأثیرگذار است، بلکه عملکرد سازمان از جنبه‌های

1. Beardwell & Claydon
2. Tanwar & Prasad
3. Perceived Organizational Support
4. Perceived Organizational Prestige
5. Psychological Contract
6. Biswas & Suar
7. Maurya & Agarwal
8. Talent Management
9. Organizational Attraction
10. Matongolo, Kasekende & Mafabi
11. Munsamy & Bosch
12. Kashyap & Chaudhary



مالی و غیرمالی را نیز تحت تأثیر خود قرار می‌دهد (باکھوس و تیکو، ۲۰۰۴؛ موروکو و آنکلز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹ و میشر و کومار، ۲۰۱۹). از دستاوردهای مهم برندسازی کارفرما می‌توان به جذب بهترین نیروها، کاهش ترک خدمت و افزایش ماندگاری در سازمان اشاره کرد. در بلندمدت، برای برند کارفرما، پیامدهای مختلف مالی و غیرمالی از جمله رضایت شغلی (در طیفی از پیامدهای ابزاری تا نمادین) و پیامدهای منابع انسانی (افزایش تعداد متقاضیان شغلی مستعد، کاهش هزینه آموزش و افزایش تعداد توصیه برند به دوستان) ایجاد می‌شود (کاشیاپ و ورما<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸؛ داویس، مته و ولان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸ و یو و داویس، ۲۰۱۷).

### پیشینه تجربی پژوهش

بخشی از پژوهش‌های حوزه برندسازی کارفرما در داخل و خارج از کشور، در جدول ۱ ارائه شده است:

جدول ۱. خلاصه نتایج پژوهش‌های انجام‌شده

پژوهشگر	عنوان پژوهش	یافته‌های مهم
آراسانی و کریشنا (۲۰۱۹)	برندسازی کارفرما: حمایت سازمانی ادراک‌شده و ماندگار نیروی انسانی	حمایت سازمانی ادراک‌شده به‌عنوان یکی از روش‌های برند کارفرما هم به‌طور مستقیم و هم از طریق تعهد سازمانی بر ماندگاری نیروی کار تأثیر دارد.
تانوار و کومار (۲۰۱۹)	برند کارفرما، تناسب بین فرد و سازمان، و کارفرمای منتخب (بررسی نقش میانجی رسانه‌های اجتماعی)	ابعاد برند کارفرما می‌تواند در جایی که بین فرد و سازمان تناسب وجود دارد به ایجاد تصویر یک کارفرمای منتخب منجر شود. همچنین اهمیت رسانه‌های دیجیتال و انتشار اطلاعات در دستیابی به موقعیت یک کارفرمای منتخب تأیید شد.
کاشیاپ و چادهوری (۲۰۱۹)	ارتباط بین برند کارفرما و درگیری سازمانی: با در نظر گرفتن نقش میانجی هویت سازمانی و اعتماد در سازمان	اگر یک سازمان به ایجاد و نگهداری تصویری منحصر به فرد از برند کارفرمایی بپردازد، هویت کارکنان شکل قوی‌تری به خود می‌گیرد و اعتماد آنها به سازمان افزایش می‌یابد که همه اینها به درگیرتر شدن نیروی کار با سازمان منجر می‌شود.
بانرجی، ساینی و کالیانارام <sup>۴</sup> (۲۰۱۸)	نقش برندها در استخدام: نقش میانجی ارزش ویژه برند کارفرما	یک برند شرکتی قدرتمند با ابعاد برند کارفرما، ارتباط مستقیمی دارد و برند کارفرما در رابطه بین برند شرکتی و تمایل فرد به ورود به سازمان، نقش میانجی دارد.
ادیبه احمد و دوود <sup>۵</sup> (۲۰۱۶)	جذب افراد از طریق برند کارفرما با هدف تعیین ارتباط بین برندسازی کارفرما و نسبت ترک خدمت در بین کارکنان بنگاه‌های کوچک و متوسط	از بین ابعاد برندسازی کارفرما (ارزش کاربردی، توسعه، اقتصادی، علاقه‌مندی و اجتماعی) عامل توسعه بر ترک خدمت تأثیر بسزایی داشت و سایر عوامل برندسازی کارفرما بر ترک خدمت افراد تأثیرگذار نبودند. توسعه شامل میزان قدردانی مدیران از دستاوردهای کارکنان هم به‌صورت فردی و هم تیمی و ترفیع‌های شغلی بود.

1. Moroko & Uncles
2. Kashyap & Verma
3. Davies, Mete & Whelan
4. Banerjee, Saini & Kalyanaram
5. Adibah Ahmad & Daud

## ادامه جدول ۱. خلاصه نتایج پژوهش‌های انجام‌شده

پژوهشگر	عنوان پژوهش	یافته‌های مهم
باکھوس و تیکو (۲۰۰۴)	ایده‌پردازی و تحقق در خصوص برند کارفرما	چارچوبی برای برندسازی کارفرما شامل ایجاد انجمن برند کارفرمایی که به تصویر کارفرما و جذابیت آن منجر می‌شود. همچنین تلفیق هویت و فرهنگ با برند کارفرما موجب وفاداری و بهره‌وری کارکنان می‌شود.
پروو (۱۹۹۶)	تأثیر فعالیت‌های بازاریابی بر کیفیت ادراک‌شده شغل	نخستین مدل برند کارفرمایی ارائه‌شده که نشان می‌داد در استراتژی بازاریابی بهتر است به فاکتورهایی مختلفی از جمله چشم‌انداز و رهبری، شخصیت، شهرت، ارزش‌ها، ارتباطات، استخدام، پاداش، عملکرد، توسعه و اعلان شغل اشاره شود.
مشبکی و تقی‌زاده (۱۳۹۸)	تأثیر برند کارفرما بر رفتار قهرمان برند: نقش واسطه‌ای هویت سازمانی	برند کارفرما بر هویت سازمانی، هویت بر رفتار قهرمان برند و برند کارفرما بر رفتار قهرمان برند تأثیر مثبت دارد. برند کارفرما شامل محیط کاری سالم، تعادل کار و زندگی، آموزش و توسعه، اخلاق و مسئولیت اجتماعی و جبران خدمت و مزایا بود.
علیزاده ثانی و نجات (۱۳۹۵)	بررسی تأثیر جذابیت برند کارفرما بر تمایل استخدام نخبگان (مطالعه موردی: شرکت‌های وزارت نفت)	متغیر جذابیت برند کارفرما (گسترده‌ی فعالیت سازمان، امکان ادامه تحصیل، تعادل کار و زندگی شخصی، فناوری‌های نوین و انطباق با مبانی اخلاقی جامعه)، هم به‌طور مستقیم و هم غیرمستقیم تمایل به استخدام نخبگان را تبیین می‌کند.
خدای و اصائلو (۱۳۹۴)	طراحی مدل ایجاد جذابیت کارفرما مبتنی بر ساخت برند متمایز کارفرما	وقتی برند کارفرما مبتنی بر عوامل نیازهای گروه هدف، پیشنهاد ارزش متمایز، استراتژی افراد، سازگاری برند، ارتباطات برند کارفرما و متریک‌های برندسازی کارفرما ایجاد شود، تمایز ایجادشده به جذابیت کارفرما در تمامی ابعاد منجر می‌شود.
برغمندی و قلی‌پور (۱۳۹۴)	بررسی تأثیر برندسازی کارفرما بر جذب استعدادها در بانک رفاه	پنج عامل داخلی از برند کارفرما (اهمیت به تخصص، امکانات مادی و غیرمادی، اعتبار، فرصت‌های رشد و محیط کاری و شرایط کاری) و یک عامل متفرقه، در صورت اطلاع‌رسانی و انتقال به افراد بااستعداد بر جذب آنها مؤثر بوده‌اند.
حمیدیان پور، ضیایی بیده و اردکانی (۱۳۹۲)	ارائه مدلی برای بررسی پیامدهای ارزش ویژه برند کارفرما با استفاده از رویکرد مدل‌سازی معادله ساختاری	ارزش پیشرفت، ارزش اقتصادی و اعتماد به برند تأثیر مستقیم و معنادار و همچنین تأثیری غیرمستقیم به‌واسطه نقش میانجی جذابیت سازمانی بر تمایل افراد جویای کار دارند. تأثیر ارزش توجه و اجتماعی از طریق جذابیت سازمانی انجام می‌شود.

با توجه به موارد مطرح‌شده، اکثر پژوهش‌های داخلی بر اساس مدل پژوهش‌های موجود برای سنجش برند کارفرما و همچنین بررسی پیامدهای آن انجام شده است (مشبکی و تقی‌زاده، ۱۳۹۸؛ علیزاده ثانی و نجات، ۱۳۹۵ و حمیدیان پور و همکاران، ۱۳۹۲). پژوهش‌های اندکی از روش پژوهش کیفی استفاده کرده‌اند و به‌طور کلی، نتایج دیدگاه‌های مدیران منابع انسانی یا کارکنان را در یک سازمان به‌خصوص سنجیده‌اند (برغمندی و قلی‌پور، ۱۳۹۴ و خدای و اصائلو، ۱۳۹۴). از طرف دیگر، پژوهش‌های خارجی به جنبه‌های مختلف این مفهوم پرداختند. از قوت‌های مهم پژوهش‌های خروجی، حجم نمونه آماری مناسب و گستره جامعه آماری است (کاشیپ و چادهوری، ۲۰۱۹ و بانرجی و همکاران، ۲۰۱۸). برخی از این پژوهش‌ها که از روش پژوهش آمیخته استفاده کردند، به‌خوبی توانستند مدل پژوهش را طراحی کرده و از طریق روش

کمی بسنجند (آراسانی و کریشنا، ۲۰۱۹؛ تانوار و کومار ۲۰۱۹ و ادیبه احد و دوود، ۲۰۱۶). از این رو، در این پژوهش، برای تبیین این مفهوم در یک جامعه آماری جامع از نیروهای کار مستعد، از روش پژوهش آمیخته استفاده شده است تا بتوان تصویر واقعی برند کارفرما را از دیدگاه آنان چه ایده‌آل و چه واقعی سنجید و نتایج آن را به بازار کار ایران تعمیم داد.

### روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش از روش آمیخته از نوع اکتشافی (استفاده هم‌زمان کیفی و کمی) استفاده شده است. نکته حائز اهمیت در انتخاب این روش این بود که شناسایی موارد مهمی که نیروی کار به‌عنوان تصویر یک کارفرما می‌بیند، به بررسی کیفی و کسب تأیید از تعداد بیشتری از نیروهای کاری نیاز دارد. به بیان دیگر، ابتدا (مرحله کیفی) به طراحی الگوی برندسازی کارفرما با استفاده از نظریه داده‌بنیاد<sup>۱</sup> بر مبنای روش سیستماتیک استراس و کوربین اقدام شد و سپس (مرحله کمی) با استفاده از نتایج به‌دست‌آمده، به‌منظور اعتبارسنجی الگوی به‌دست‌آمده، به طراحی یک ابزار و اجرا پرداخته شد. دستاورد مورد انتظار از مرحله نخست، دستیابی به یک الگو به‌منظور برندسازی کارفرماست که مدیران منابع انسانی بتوانند آنچه را برای نیروهای کار مستعد مهم است در دستور اجرایی کار خود قرار دهند. همچنین مهم‌ترین دستاورد مورد انتظار از مرحله دوم، بررسی میزان برازش مدل از دیدگاه تعداد بیشتری نیروهای کار مستعد بوده است. این پژوهش از حیث هدف از نوع کاربردی و پیمایشی است که به‌صورت مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختار و پیمایش پرسش‌نامه‌ای انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی و کمی نیروهای کاری مستعد بود که تعریف عملیاتی آن عبارت است از فارغ‌التحصیلان رشته‌های مختلف تحصیلات تکمیلی مقاطع ارشد و دکترا که در زمان اجرای پژوهش در بازار کار شهر تهران استخدام شده و شاغل بودند. به‌دلیل تنوع شرکت‌ها و سازمان‌ها و موجود بودن حق انتخاب نیروهای کار در انتخاب سازمان، بازار کار تهران از نظر مکانی برای این پژوهش مناسب ارزیابی شد. از آنجا که روش نمونه‌گیری در بخش کیفی از نوع نمونه‌گیری نظری<sup>۲</sup> بوده است، بنابراین تعداد نمونه‌ها از پیش مشخص نبوده و افزودن به آنها تا مرحله رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد. مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختار یافته با طرح پرسش‌هایی از قبیل شناسایی عوامل مهم در انتخاب یک سازمان، ماندن در سازمان، دستاوردهای کارکنان، ویژگی‌های کارفرمای ایده‌آل، مهم‌ترین وعده‌های برند، چگونگی تحقق آنها و عکس‌العمل افراد در شرایط تحقق نیافتن آنها، انتظارات شغلی افراد، پیامدهای برند کارفرمای پذیرفته‌شده و... بر اساس چارچوب استراس و کوربین و پیشینه نظری و پژوهشی، انجام شد. به‌منظور روشن‌تر شدن مفهوم پاسخ‌ها نیز پرسش‌های دیگری طرح شد. در پایان هر مصاحبه، از مصاحبه‌شدگان درخواست می‌شد چنانچه مطلب دیگری دارند، اضافه کنند. به‌طور متوسط هر مصاحبه ۵۲ دقیقه طول کشید که برای افزایش دقت و درستی تجزیه و تحلیل داده‌ها، تمامی مصاحبه‌ها ضبط و سپس هر مصاحبه تایپ شد و بلافاصله در ۷۲ ساعت نخست، مطالعه و مشاهده‌های حین مصاحبه با دقت و سطر به سطر یادداشت شده است. سپس، مصاحبه‌شونده متون را تأیید کرد.

1. Grounded Theory  
2. Theoretical Sampling

در نهایت، با ۲۵ نفر مصاحبه شد که از مصاحبه هجدهم به بعد، تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده شد و از مصاحبه بیست‌وسوم به بعد داده‌ها کاملاً تکراری و به اشباع نظری رسید، اما برای اطمینان تا مصاحبه ۲۵ ادامه یافت. در بخش کمی، ابتدا به تعیین فرضیه‌های پژوهش بر مبنای شرایط علی، مقوله محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای برند کارفرما اقدام شد. سپس در راستای آزمون فرضیه‌ها، پرسش‌نامه‌ای متناسب با مقوله‌های اصلی و فرعی مدل با ۹۱ گویه مبتنی بر نکات، تعابیر و اصطلاحات برآمده از نقل قول‌های مصاحبه‌شوندگان برای برازش مدل در تمامی بخش‌های آن در مقیاس پنج‌مرتب‌بندی لیکرت طراحی شد. در مرحله بعد، هم از طریق ارسال در لینکدین و ایمیل و هم از طریق ارسال به شکل حضوری در دانشگاه‌های مختلف تهران، پرسش‌نامه توزیع شد. سپس برای گردآوری نظرهای نیروی کار مستعد با در نظر گرفتن شرط شاغل بودن در شرکت‌های فعال در بازار کار تهران که تحصیلات تکمیلی ارشد یا دکترا داشته باشند، از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شد. با در نظر گرفتن جامعه آماری نامحدود و تعداد متغیرهای پنهان، ۴۳۷ پرسش‌نامه گردآوری شد.

### روایی و پایایی پژوهش

در این پژوهش، برای بررسی روایی بخش کیفی، یافته‌های پژوهش به مشارکت‌کنندگان داده شد، آنها متن نظریه را مطالعه کردند و نظرهای آنان اعمال شده است. همچنین پرسش‌نامه CVR<sup>۱</sup> برای ۱۰ نفر از افراد متخصص در حوزه منابع انسانی ارسال شد و از آنجا که ضریب همه آیت‌ها بزرگ‌تر از ۰/۶۲ بود، اعتبار محتوای همه آیت‌ها پذیرفته شد. برای ارزیابی پایایی در بخش کیفی، از روش توافق درون موضوعی<sup>۲</sup> استفاده شده است. برای این کار، از یک دانشجوی مقطع دکتری منابع انسانی درخواست شد تا به عنوان کدگذار در فرایند کدگذاری دو مصاحبه مشارکت کند که با ضریب ۰/۸۸ تأیید شد. از طرف دیگر، برای بررسی روایی بخش کمی، از نظرهای اساتید راهنما و مشاور و سه دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی استفاده شد و پس از دریافت بازخورد، اصلاحات پیشنهادی انجام شد. همچنین برای محاسبه پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که مطابق با ۳۶ نفر نمونه اولیه ضرایب آلفای کرونباخ تمام متغیرها و ابعاد (شرایط علی ۰/۹۳، پدیده محوری ۰/۸۹، شرایط زمینه‌ای ۰/۸۷، شرایط مداخله‌گر ۰/۸۶، راهبردها ۰/۸۴ و پیامدها ۰/۸۹) بزرگ‌تر از ۰/۷ و ضریب آلفای کرونباخ برای کل پرسش‌نامه ۰/۹۳ تعیین و تأیید شد.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش در بخش کیفی، داده‌ها تجزیه، تحلیل و گردآوری شدند. روش تجزیه و تحلیل در نظریه زمینه‌ای کدگذاری سه‌مرحله‌ای باز، محوری و انتخابی بود که تا اشباع نظری ادامه پیدا کرد. به منظور ارائه مدل نهایی پژوهش و برقراری پیوند بین مقوله‌ها، از نرم افزار NVivo ۱۰ و مدل پارادایمی پیشنهادی استراس و کوربین استفاده شد. در بخش کمی بعد از گردآوری داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS ۲۵ و AMOS ۲۴ برای تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری اقدام شد. P-value کمتر از ۰/۰۵ معنادار بودند.

1. Content Validity Ratio (CVR)  
2. Inter-Rater Reliability Method

## یافته‌های پژوهش

## یافته‌های پژوهش در بخش کیفی

اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شونده‌ها در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. توصیف نمونه آماری در بخش کیفی

درصد	تعداد	اطلاعات جمعیت‌شناختی	
۳۲٪	۸	زن	جنسیت
۶۸٪	۱۷	مرد	
۳۶٪	۹	۲۵ تا ۳۰ سال	سن
۵۲٪	۱۳	۳۱ تا ۳۵ سال	
۱۲٪	۳	۳۶ تا ۴۰ سال	
۷۲٪	۱۸	کارشناسی ارشد	تحصیلات
۲۸٪	۷	دکتری	
۵۶٪	۱۴	علوم انسانی	آخرین رشته تحصیلی
۴۴٪	۱۱	فنی و مهندسی	
۴۴٪	۱۱	کارشناس	ارشدیت سازمانی
۵۶٪	۱۴	مدیر	
۴۴٪	۱۱	۵ سال و کمتر	سابقه کار دانشی
۵۶٪	۱۴	بیش از ۵ سال	
۱۶٪	۴	استارت‌آپ	نوع سازمان
۲۸٪	۷	شرکت بین‌المللی	
۴۰٪	۱۰	خصوصی بزرگ (بیش از ۵۰ نفر)	
۱۶٪	۴	خصوصی کوچک (کمتر از ۵۰ نفر)	

در این پژوهش، ابتدا تلاش شد تا مقوله‌ها از طریق کدگذاری باز مشخص شده و طی کدگذاری محوری، به یکدیگر مرتبط شوند. در نهایت، در کدگذاری انتخابی، مقوله‌های اصلی، مقوله‌های فرعی و ارتباط آنها یکپارچه شود تا مدل نظری تدوین یابد. در این فرایند ۲۱۱۳ کد شناسایی شده و در ۸۵ مفهوم دسته‌بندی که به ۲۸ مقوله فرعی در ۶ مقوله اصلی تبدیل شدند. مقوله‌های فرعی و اصلی در جدول ۳ ارائه شده‌اند.

**شرایط علی:** آنچه کارفرما به نیروهای دانشی وعده می‌دهد بر اساس انتظارات آنان از سازمان، مدیر و خود شغل است. این انتظارات بر اساس سلسله‌مراتب نیازهای شغلی مازلو به وجود می‌آید. معمولاً افراد از سازمان در همه سطوح زیستی، امنیت، تعلق، احترام و خودشکوفایی انتظاراتی دارند. این در حالی است که انتظارات آنان از مدیران بیشتر در سطح تعلق و احترام مطرح می‌شد. از طرف دیگر، انتظار نیروهای دانشی از خود شغل در سطوح احترام و خودشکوفایی مطرح شده است. افراد در سطوح پایینی سلسله‌مراتب فقط از سازمان انتظاراتی داشتند و هر چه به سمت بالای سلسله‌مراتب پیش می‌آیند انتظاراتی خود را ابتدا از مدیر و در نهایت از ماهیت شغل مشخص می‌کنند.

جدول ۳. خروجی فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی در پژوهش کیفی

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی
شرایط علی: انتظارات متقابل شغل و فرد و سازمان	- انتظارات سازمان از فرد - انتظارات فرد از شغل - انتظارات فرد از سازمان
پدیده محوری: ایجاد تجربه برند کارفرما	- تجربه کاندیدها - تجربه جامعه‌پذیری - تجربه نیروی کار بالقوه - تجربه رضایت کارکنان - تجربه نیروی کار سابق - تجربه شکار نیروی انسانی
شرایط زمینه‌ای	- قابلیت‌های سازمانی یا منابع قدرت سازمان - سیستم‌های مدیریت منابع انسانی - الزامات اجرایی برندسازی کارفرما - متولیان برندسازی کارفرما
شرایط مداخله‌گر	- پرسونای کاندیدها - بازاریابی محتوای کارفرما - مشکلات برندسازی کارفرما
راهبردهای کارفرما و نیروی کار	- وعده‌های برند بر اساس سلسله‌مراتب نیازهای شغلی - فرایند دادوستد وعده‌های برند - ارزیابی برند کارفرما
پیامدهای برندسازی کارفرما	- پیامدهای برند کارفرما در حوزه جذب و نگه‌داشت - پیامدهای برند کارفرما در حوزه کارکنان - پیامدهای حوزه عملکرد سازمانی - پیامدهای حوزه مشتری و بازار - پیامدهای حوزه اطلاع‌رسانی برند - پیامدهای حوزه برند تجاری - پیامدهای حوزه منابع انسانی - پیامدهای جانیی برندسازی کارفرما

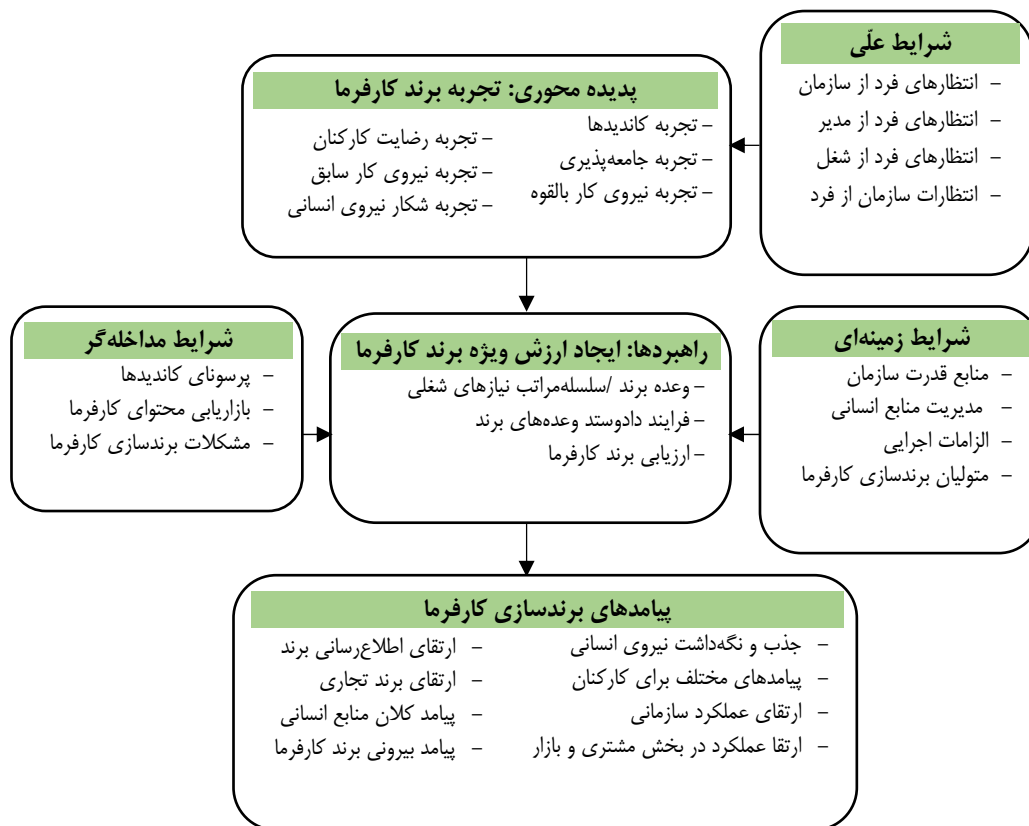
**پدیده محوری:** آن تصویری است که در هر برخورد با سازمان در ذهن افراد نقش می‌بندد. به بیان دیگر، مقوله «ایجاد تجربه برند کارفرما» ناشی از تجربه‌های افراد در برخورد با سازمان است و به‌طور اجتناب‌ناپذیری در هر مرحله شکل می‌گیرد و تغییر می‌یابد. بنابراین، مقوله اصلی در برندسازی کارفرما شناسایی نقاط برخورد فرد با سازمان و مدیریت کردن تجربه‌های آنان است تا بتوان از این طریق برند کارفرمایی خود را در ذهن افراد مدیریت کرد.

**شرایط زمینه‌ای:** مجموعه‌ای از شرایط که بر راهبردها تأثیرگذار هستند. سازمانی که منابع قدرت زیادی دارد و به‌عبارتی، از قابلیت‌ها و شایستگی‌های سازمانی شامل توانمندی‌های سازمان، محصول و حضور در فضای بین‌المللی برخوردار است، الزامات اجرایی برندسازی کارفرما را آماده کرده است، همکاری و همراهی همه متولیان برندسازی کارفرما را دارد و مدیریت منابع انسانی آن در سطح بلوغ مناسبی فعالیت می‌کنند و بستر مناسب‌تری برای برندسازی کارفرما دارد. شرایط مداخله‌گر: تجربه برند کارفرما و استراتژی‌هایی که افراد به‌سبب آن دنبال می‌کنند، متأثر از نوع ویژگی‌های غالب کاندیدهای شغلی، شرایطی که بازاریابی محتوای برند دارد و چگونگی برخورد با مشکلات برندسازی کارفرما از سوی کارفرما و نیروهای کار است.

**راهبردها:** در دو سطح کارفرما و نیروی کار مطرح شده است: الف. ابتدا کارفرما بر اساس انتظاراتی که به ایجاد تجربه برند منجر می‌شود، در سلسله‌مراتب نیازها به نیروهای کار به‌صورت مکتوب یا غیرمکتوب و همچنین بی‌قید شرط یا اما و اگر، وعده‌هایی داده و در نهایت ارزیابی می‌کند. ب. در سطح دوم، نیروی کار فعالانه، تناسب و تحقق وعده‌های برند را بررسی کرده و شرایط شغل را به‌طور مداوم با مقیاس‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی ارزیابی می‌کند. به بیان دیگر،

حتی اگر به طور مستقیم وعده‌ای داده نشده باشد، آیت‌های انتخاب آن شغل و سازمان را همواره در نظر داشته و در آن موارد، انتظار بهبود و پیشرفت دارند. به طور کلی، مجموعه عوامل رضایت شغلی را به طور فعال بررسی می‌کنند و در نهایت، برای ترک شغل یا ماندگاری در سازمان تصمیم گرفته می‌شود.

**پیامدها:** پیامدهای برندسازی که حاصل اتخاذ استراتژی‌های مختلف کارفرما و نیروهای کار است، در حوزه‌های مختلف جذب و نگاه‌داشت، کارکنان، عملکرد سازمانی، مشتری و بازار، اطلاع‌رسانی برند، منابع انسانی، برند تجاری و پیامدهای جانبی طبقه‌بندی می‌شوند. این پیامدها، خروجی نهایی برندسازی کارفرماست و در صورت مدیریت و ارزیابی این فرایند، کارفرما می‌تواند به آنها دست پیدا کند. با وجود اینکه این پیامدها فقط به برندسازی کارفرما مربوط نیستند و مفاهیمی کلی در سازمان به شمار می‌روند، اما برندسازی کارفرما و ارائه بسته‌های اثربخش ارزش ویژه برند می‌تواند سطح هر یک از این پیامدها را در سازمان افزایش دهد. ضمن اینکه باید توجه داشت که این پیامدها در بلندمدت اتفاق می‌افتند. الگوی انتظارات و تجربه‌های نیروی انسانی مستعد از وعده‌های برند کارفرما و چگونگی انتخاب استراتژی‌ها و پیامدها با در نظر داشتن نقش شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر بر اساس داده‌های به دست آمده از پژوهش و استفاده از چارچوب استراس و کوربین به شرح زیر است:



شکل ۱. الگوی برندسازی کارفرما از دیدگاه شاغلان مستعد در شرکت‌های فعال در بازار کار تهران

## یافته‌های پژوهش در بخش کمی

اطلاعات جمعیت‌شناختی در بخش کمی در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. توصیف نمونه آماری در بخش کمی

درصد	تعداد	اطلاعات جمعیت‌شناختی	
۳۶/۸٪	۱۶۱	زن	جنسیت
۶۳/۲٪	۲۷۶	مرد	
۶۸/۶٪	۳۰۰	۳۵ سال و کمتر	سن
۳۱/۴٪	۱۳۷	۳۶ سال و بیشتر	
۷۲/۸٪	۳۱۸	کارشناسی ارشد	تحصیلات
۲۷/۲٪	۱۱۹	دکتری	
۲۸/۹٪	۱۲۶	مدیر و سرپرست	ارشدیت سازمانی
۷۱/۱٪	۳۱۱	کارشناس و کارشناس ارشد	
۴۳/۱٪	۱۸۸	۳ سال و کمتر	سابقه کار دانشی
۳۷/۳٪	۱۶۳	۴ تا ۶ سال	
۱۹/۶٪	۸۶	۷ سال و بیشتر	

بر مبنای الگوی طراحی شده برندسازی کارفرما، فرضیه‌های زیر در بخش کمی آزمون شدند:

Q<sub>۱</sub>: شرایط علی انتظاراتی متقابل شغل و فرد و سازمان بر ایجاد تجربه برند کارفرما مؤثرند.

Q<sub>۲</sub>: تجربه برند کارفرما بر راهبردهای کارفرما و نیروی کار اثر گذارند.

Q<sub>۳</sub>: عوامل زمینه‌ای بر ایجاد راهبردهای کارفرما و نیروی کار تأثیر گذار است.

Q<sub>۴</sub>: شرایط مداخله‌گر بر ایجاد راهبردهای کارفرما و نیروی کار اثر دارد.

Q<sub>۵</sub>: راهبردهای کارفرما و نیروی کار بر پیامدهای برندسازی کارفرما اثر می‌گذارند.

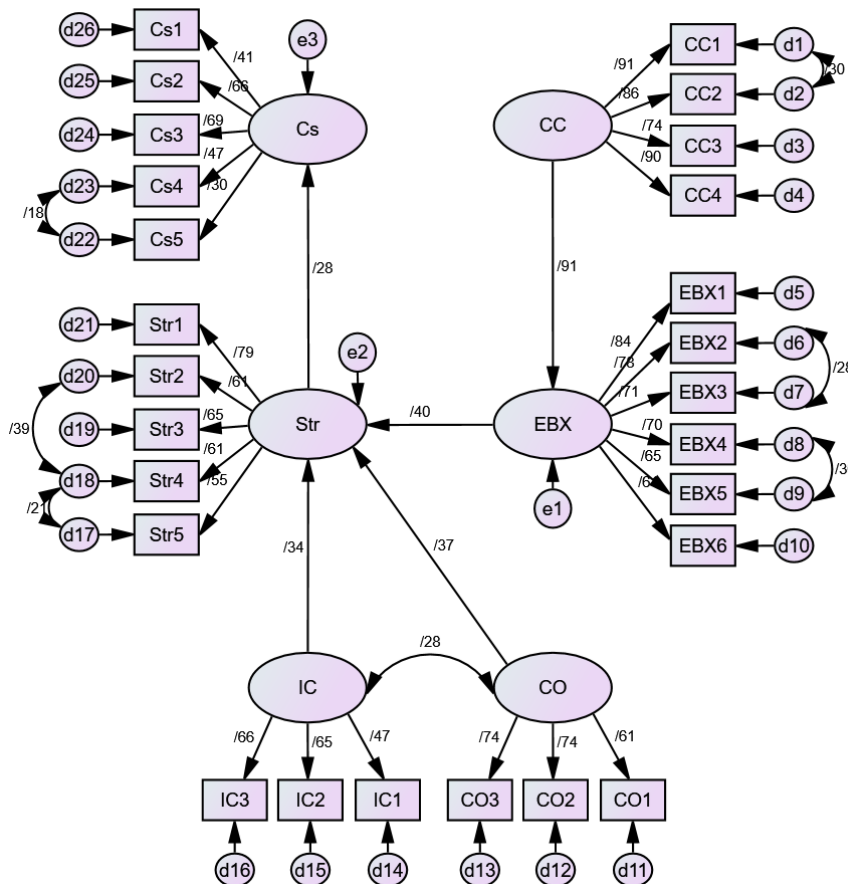
پیش از انجام تحلیل‌های آماری برای آزمون فرضیه‌های پژوهش، تحلیل عاملی تأییدی پرسش‌نامه به‌منظور بررسی روایی سازه انجام شد، در سطح اطمینان ۹۵ درصد بارهای عاملی اختلاف معناداری با صفر داشتند و روایی سازه تأیید شد. برای بررسی کیفیت نمونه آماری از شاخص KMO استفاده شد (شرایط علی ۰/۹۲، پدیده محوری ۰/۸۹، شرایط زمینه‌ای ۰/۹۲، شرایط مداخله‌گر ۰/۸۸، راهبردها ۰/۹۰ و پیامدها ۰/۸۳) که نتایج حاکی از کیفیت حجم نمونه آماری بود. از طرفی دیگر، با توجه به استفاده از روش حداکثر درست‌نمایی و نرمال نبودن چندمتغیره داده‌ها از روش خودگردان‌سازی استفاده شد. در مرحله بعد، مدل‌های اندازه‌گیری طراحی شدند و پس از بررسی برازش آنها کلیه ضرایب استاندارد که از خودگردان‌سازی به دست آمدند، در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شدند. شاخص‌های برازش مدل‌های اندازه‌گیری در جدول ۵ ارائه شده است.



جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل‌های اصلاح‌شده اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش

شاخص‌های مطلق	شاخص‌های تطبیقی		شاخص‌های مقتصد		متغیرهای پژوهش
	CFI > ۰/۹	TLI > ۰/۹	RMSEA < ۰/۰۸	CMIN/DF < ۵	
GFI ≈ ۱	۰/۹۳۵	۰/۹۶۱	۰/۰۷۷	۳/۶۰۱	شرایط علی
RMR ≈ ۰	۰/۹۷۹	۰/۹۸۴	۰/۰۷۰	۳/۱۱۲	مقوله محوری
	۰/۸۸۹	۰/۹۳۹	۰/۰۶۲	۲/۶۹۶	شرایط زمینه‌ای
	۰/۹۲۳	۰/۹۴۱	۰/۰۶۴	۲/۸۱۲	شرایط مداخله‌گر
	۰/۹۵۱	۰/۹۶۱	۰/۰۵۳	۲/۲۳۹	راهبردها
	۰/۹۳۶	۰/۹۳۵	۰/۰۵۱	۲/۱۳۳	پیامدها

از این رو، مدل‌های اندازه‌گیری اصلاح‌شده متغیرهای پژوهش از دیدگاه هر سه دسته شاخص برازش در وضعیت مطلوبی قرار داشته است. پس از تأیید مدل‌های اندازه‌گیری، مدل معادلات ساختاری پژوهش بررسی شده و پس از آن، اصلاحات انجام شد. مدل شکل زیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شد.



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری الگوی برندسازی کارفرما

ضرایب مدل معادلات ساختاری در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. معناداری ضرایب تأثیر و همبستگی مدل ساختاری پژوهش

معناداری (P-value)	برآورد استاندارد	پارامترها
۰/۰۱۰	۰/۹۰۳	شرایط علی (CC) ← پدیده محوری (EBX)
۰/۰۱۰	۰/۴۰۲	پدیده محوری (EBX) ← راهبردها (Str)
۰/۰۰۴	۰/۳۵۶	شرایط زمینه‌ای (CO) ← راهبردها (Str)
۰/۰۱۰	۰/۳۳۳	شرایط مداخله‌گر (IC) ← راهبردها (Str)
۰/۰۱۱	۰/۲۸۲	راهبردها (Str) ← پیامدها (Cs)
۰/۰۳۶	۰/۲۸۲	شرایط مداخله‌گر (IC) ↔
۰/۰۱۶	۰/۲۹۳	d۹ ↔ d۸
۰/۰۱۲	۰/۲۶۸	d۷ ↔ d۶
۰/۰۱۸	۰/۱۷۲	d۲۲ ↔ d۲۳
۰/۰۰۶	۰/۲۹۵	d۲ ↔ d۱
۰/۰۱۰	۰/۲۱۱	d۱۷ ↔ d۱۸
۰/۰۰۵	۰/۳۸۱	d۱۸ ↔ d۲۰

یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌های این پژوهش از دیدگاه نیروی مستعد در بازار کار تهران نشان داد که انتظارات متقابل فرد، شغل و سازمان به‌عنوان عوامل علی بر ایجاد تجربه برند کارفرما (Q<sub>۱</sub>) با ضریب ۰/۹۰۳ تأثیر معنادار داشته است. همچنین تجربه برند کارفرما با ضریب تأثیر ۰/۴۰۲ بر راهبردهای کارفرما و نیروی کار (Q<sub>۲</sub>) اثرگذار بوده است. این راهبردها تحت تأثیر شرایط زمینه‌ای (Q<sub>۳</sub>) با ضریب ۰/۳۵۶ و شرایط مداخله‌گر برندسازی کارفرما (Q<sub>۴</sub>) با ضریب ۰/۳۳۳ نیز هستند. در نهایت، مدیریت این فرایند و انتخاب راهبردهای صحیح کارفرما که به راهبرد مورد انتظار از نیروی کار مستعد منجر شود، با ضریب ۰/۲۸۲ بر ایجاد پیامدهای حوزه‌های کارکنان، عملکرد سازمانی، مشتری و بازار، اطلاع‌رسانی برند و منابع انسانی (Q<sub>۵</sub>) در سطح اطمینان ۹۵ درصد اثر دارد. نتایج حاصل از برازش مدل معادلات ساختاری پژوهش در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۷. شاخص‌های برازش مدل‌های ساختاری اصلاح‌شده پژوهش

شاخص‌های مطلق		شاخص‌های تطبیقی		شاخص‌های مقتصد		مدل پژوهش
GFI ≈ ۱	RMR ≈ ۰	TLI > ۰/۹	CFI > ۰/۹	CMIN/DF < ۵	RMSEA < ۰/۰۸	
۰/۸۸۱	۰/۰۳۵	۰/۹۰۲	۰/۹۱۴	۲/۵۴۱	۰/۰۵۹	مدل ساختاری

بنابراین، مدل طراحی شده در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف پژوهش حاضر، تبیین الگوی برندسازی کارفرما از دیدگاه شاغلان مستعد در شرکت‌های فعال در بازار کار تهران بود. نتایج بخش کیفی پژوهش نشان داد که نیروی انسانی مستعد بر مبنای انتظاراتی که از سازمان در تمام سطوح

سلسله‌مراتب نیازها، انتظاراتی که از مدیر در سطوح تعلق و احترام دارند و انتظاراتی که از خود شغل در سطوح احترام و خودشکوفایی دارند و همچنین انتظاراتی که سازمان از آنها دارد که بیشتر از سطوح امنیت تا خودشکوفایی مطرح است، در ذهن آنها تصویری از برند کارفرما در برخورد با سازمان در هر نقطه تماس شکل می‌گیرد. همچنین، برند کارفرما برای نیروی انسانی مستعد، به معنای تجربه‌هایی است که در هر نوع تماس با سازمان به دست آوردند که از ارتباط فرد با برند کارفرما در محیط‌های بیرون از سازمان، تجربه‌های شغلی، شکار نیروی انسانی، مراحل جامعه‌پذیری، ارتباط فرد با سازمان را به عنوان کارمند تا ارتباط وی در سیستم خاتمه کار شامل می‌شود. مثبت و منفی بودن این تجربه‌ها در کنار وعده‌های برند کارفرما، به انتخاب راهبردهای مختلف نیروی کار و تصمیم به ماندن یا ترک سازمان توسط وی منجر می‌شود. راهبردهای کارفرما در وعده دادن و نیروی کار در ماندن یا ترک سازمان تحت‌تأثیر شرایط زمینه‌ای (منابع قدرت سازمان، الزامات اجرایی برندسازی کارفرما، متولیان برندسازی کارفرما و زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی) و شرایط مداخله‌گر (پرسونای کاندیدهای شغلی، بازاریابی محتوای کارفرما و مشکلات برندسازی کارفرما) قرار دارند و در نهایت، به دستیابی به پیامدهای برندسازی کارفرما در حوزه‌های مختلف منجر می‌شود. همچنین این پژوهش به دنبال پاسخ‌گویی به این پرسش بود که آیا الگوی طراحی شده برندسازی کارفرما از دیدگاه منابع انسانی مستعد دارای اعتبار بوده است یا خیر. نتایج بخش کمی پژوهش نشان داد که مدل طراحی شده برندسازی کارفرما در سطح اطمینان ۹۵ درصد برازش و تأیید شده است. در ادامه، نتایج و یافته‌های پژوهش با پژوهش‌های انجام شده مقایسه شده است. در این پژوهش مطرح شد که علت ایجاد تجربه‌های مثبت و منفی در ارتباط با تصویر کارفرما از مرحله نیروی کار بالقوه تا کاندیدها، کارکنان موجود و خروج از سازمان وجود سطوح متفاوت انتظاراتی فرد از سازمان، شغل و مدیر خود و پذیرش انتظاراتی سازمان از فرد است. هم‌سو با این نتیجه، پژوهشگران مختلفی به وجود سلسله‌مراتب نیازهای شغل از سطح زیستی، امنیت، تعلق، احترام و خودشکوفایی اشاره داشتند (د ویتو و همکاران، ۲۰۱۶ و بنسون و داندیس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). از طرف دیگر، برتون و همکاران (۲۰۰۵) و جیانگ و ایلس (۲۰۱۱) ارزش‌های ارائه شده به کارفرما را در پنج دسته اقتصادی، اعتماد به برند، اجتماعی، توجه و تمایل و رشد پیشرفت تعریف کردند. یکی از نتایج متفاوت این پژوهش این بود که با توجه به تعریفی که از هر دسته از ارزش‌ها ذکر شده است، ارزش اقتصادی را متناظر با نیازهای زیستی، اعتماد به برند را نیاز به امنیت، ارزش اجتماعی را نیاز به تعلق، ارزش توجه و تمایل را نیاز به احترام و ارزش رشد و پیشرفت را نیاز به خودشکوفایی تلقی کرد. یکی دیگر از یافته‌های مهم این پژوهش در خصوص ایجاد تجربه برند کارفرما در این پژوهش شش جنبه مطرح شد که تجربه تمامی ذی‌نفعان راه، از نیروهای کار بالقوه تا نیروهای موجود و نیروهایی که از سازمان خارج شده‌اند، در بر می‌گیرد. این در حالی است که در پژوهش‌های دیگر بیشتر بر تجربه کاندیدها تأکید شده است (گوپتا و موهان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹ و کوچرو و ساموکیش<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶) و رضایت شغلی با برند کارفرما مرتبط شده است (داویس و همکاران، ۲۰۱۸). بر اساس نتایج این پژوهش، یکی از شرایط مهم زمینه‌ای برندسازی کارفرما، داشتن قابلیت‌ها و منابع

1. Benson & Dundis
2. Gupta & Mohan
3. Kucherov & Samokish

قدرت سازمان است. در این راستا، پژوهشگران بسیاری به عوامل مطرح در قابلیت‌های سازمانی، مانند چشم‌انداز و رهبری، سیاست‌ها و ارزش‌ها، همکاری، شهرت خارجی، شخصیت برند، ارتباطات، محیط کاری، سیستم‌های منابع انسانی قدرتمند، هویت سازمانی، فرهنگ سازمانی (پروو، ۲۰۰۸)، کیفیت مدیر، کیفیت همکاران، قدرت برند سازمان در رابطه با محصولات و خدمات، وجود فرایندها، سطح فناوری، ریسک‌پذیری محیط، تناسب سازمان، اندازه سازمان، مکان سازمان، پیشرو بودن در صنعت (ملین، ۲۰۰۵)، موفقیت سازمانی، اعتبار کارفرما و روابط بین فردی اشاره کردند (اولادپو، ایامابو و اتوبانجو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). این در حالی است که آنچه پروو (۱۹۹۶) در خصوص فاکتورهای کلیدی بر تجربه کارمندان از برند کارفرما مطرح کرده، در مدل این پژوهش به‌عنوان فاکتورهای زمینه‌ای با عنوان منابع قدرت سازمان به دست آمده است، با این تفاوت که اگر وجود داشته باشند بر تجربه همه ذی‌نفعان از برند کارفرما تأثیرگذار خواهد بود. در همین راستا، ملین (۲۰۰۵) نیز به عوامل مشابه با منابع قدرت سازمان در مدل خود اشاره کرده است که اگر با ارزش‌های مد نظر کارکنان متناسب باشد، تصویر برند را خلق می‌کند. عوامل زمینه‌ساز داخلی و خارجی موجود در مدل افضل‌آبادی، نوه ابراهیم، عبداللهی و عباسیان (۱۳۹۶) نیز در مدل این پژوهش با عنوان منابع قدرت سازمانی موجود است. به‌طور کلی، منابع قدرت سازمان از دیدگاه نیروی کار مستعد بسیار گسترده است و ممکن است هر عاملی مربوط به نوع خاصی از سازمان (برای مثال سازمان بزرگ، نمایندگی یک سازمان بین‌المللی یا یک استارت‌آپ) و حتی صنعت (برای مثال صنایع بزرگ‌تر مثل نفت و خودروسازی و یا صنایع مرتبط‌تر با مصرف‌کننده نهایی مثل صنایع غذایی) باشد که در صورت موجود بودن آن عوامل بر تجربه همه ذی‌نفعان از برند کارفرما تأثیرگذار است. نکته کلیدی پژوهش حاضر، این است که نقش و مسئولیت تمامی تیم مشارکت‌کننده در فرایند برندسازی کارفرما مشخص شده است. نقش مدیرعامل عبارت است از تصمیم‌گیری، حمایت و نظارت. منابع انسانی به برنامه‌ریزی، تفکر و اجرا می‌پردازد، نقش فروش و برندینگ نیز در برنامه‌ریزی و تفکر و تصویرسازی برند است، روابط عمومی در اجرا و انتشار گسترده اطلاعات نقش اساسی دارد و برای اجرا به همکاری تمام واحدها، هم‌فکری مدیران صف و همکاری کارکنان به‌عنوان سفیر درونی و بیرونی برند نیاز است. در خصوص متولیان برندسازی کارفرما میچینگتون و ثورن<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) این مسئولیت را بین بخش بازاریابی، ارتباطات شرکت و منابع انسانی تقسیم کردند که باید با نظارت و حمایت مدیریت ارشد انجام شود و با نتایج این پژوهش هم‌خوان است. در خصوص شرایط مداخله‌گر در این پژوهش به پرسونای کاندیدهای شغلی اشاره شده است. پرسونای کاندیدهای شغلی در واقع شخصیت غالبی است که فرد به‌عنوان نیروی کار برای خود در نظر می‌گیرد و شامل همه فاکتورهای جمعیت‌شناختی و رفتاری فرد می‌شود. افرادی که خود را حرفه‌ای و باتجربه می‌بینند، در مقایسه با آنان که تازه کار خود را شروع کرده باشند، انتظارات، انتخاب و رفتار متفاوتی از خود نشان می‌دهند. پژوهشگران در خصوص پرسونای کاندیدها با این اصطلاح تا این زمان پژوهشی انجام نداده‌اند، اما شرایطی از قبیل سن، تحصیلات و سایر ارزش‌های مد نظر و ارزشمند را برای آنها مطرح کرده‌اند. نکته کلیدی دیگر در این پژوهش، به‌کارگیری اصطلاح بازاریابی محتوا به‌عنوان عامل مداخله‌گر در برندسازی کارفرما است. فرایندی که از برنامه‌ریزی، تولید و انتشار محتوای برند تشکیل شده است و

1. Oladipo, Iyamabo & Otubanjo  
2. Minchington & Thorne

مدیریت ارائه پیام برند را به ذی‌نفعان بر عهده دارد. مفهومی مشابه این اصطلاح در پژوهش‌های مختلفی وجود داشته است. برغم‌دی و قلی‌پور (۱۳۹۴) بیان داشتند که برند کارفرما در صورت اطلاع‌رسانی و انتقال به افراد با استعداد بر جذب آنها مؤثر است. تانوار و کومار (۲۰۱۹) نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که رسانه‌های دیجیتال و انتشار اطلاعات در دستیابی به موقعیت یک کارفرمای منتخب بسیار اهمیت دارند. نتایج پژوهش یوکسل<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) نیز نشان داد که باید در بهترین حالت، وب‌سایت، وبلاگ و فروم‌های سازمان را به کارکنان کلیدی سپرد. در خصوص مشکلات برندسازی کارفرما نیز برخی پژوهشگران پژوهش‌هایی انجام داده‌اند که با نتایج این پژوهش هم‌سویی داشته است. برغم‌دی و قلی‌پور (۱۳۹۴) شرایط بازار کار و دلایل شخصی را بر جذب استعدادها مؤثر دانستند. رحیمیان (۱۳۹۲) نیز در پژوهش خود، مشکلات عمده برندسازی کارفرما را در سازمان‌های ایرانی بررسی کرده که با این پژوهش منطبق بوده است.

در این پژوهش، راهبردها از هر دو جنبه کارفرما و نیروی انسانی مد نظر قرار گرفتند. کارفرما بر مبنای اهمیت وعده‌های برند آنها را در قالب مکتوب، غیرمکتوب، بی‌قید و شرط و اما و اگر ارائه می‌کند. همچنین، وعده برند کارفرما در سطوح مختلف سلسله‌مراتب نیازهای شغلی به‌عنوان پدیده محوری در نظر گرفته شد. نیروی کار نیز تحقق وعده‌های برند، فاکتورهای انتخاب سازمان پیش از استخدام، پارامترهای رضایت شغلی و مقایسه همه عوامل را با محیط‌های کاری دیگر بررسی می‌کند. در این راستا لیم، ابما و دوفوسی<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی بیان داشتند که انعطاف‌پذیری در زندگی کاری، ساختار شرکت، مشکل و آزادی در کار باعث رضایت آنها شده است و یکی از عواملی که به افزایش تعهد و رضایت کارکنان منجر شده، برند کارفرماست. تران داک<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) نیز نشان داد که افراد با تأثیرپذیری از برند کارفرما در تصمیم‌گیری‌های خود به جهت‌گیری‌های شغلی و حرفه‌ای خود در آینده مبادرت می‌ورزند. پیامدهای برندسازی کارفرما در پژوهش‌های مختلف ارزیابی شده است، همان‌طور که کاهش هزینه‌های مدیریت منابع انسانی و افزایش کارایی فرایند استخدام، بهبود روابط کاری (برتون، ایانگ و ها، ۲۰۰۵)، بهبود و تقویت فرهنگ سازمانی (باک‌هوس و تیکو، ۲۰۰۴)، جذب نیروی کار خبره و افزایش بهره‌وری شرکت، افزایش تعهد و رضایت کارمندان فعلی سازمان، کاهش جابه‌جایی کارمندان فعلی سازمان، تغییر نگرش و رفتار بر اساس تجربه مستقیم محیط کاری و رفتار سرپرستان، جذابیت سازمان از دیدگاه افراد جویای کار، افزایش تمایل به اشتغال در سازمان افراد جویای کار، ادراک فرد از فرصت‌های شغلی و مالی و نیز موقعیت اجتماعی (حمیدیان‌پور، ضیایی بیده و اردکانی، ۱۳۹۲)، جذابیت کارفرما، بهره‌وری کارمند، وفاداری به کارفرما، بهره‌وری نیروی انسانی، نگهداری استعداد، تعهد و وفاداری، مشارکت کارکنان، هزینه‌های استخدام، جذب استعداد، دسترسی به متقاضیان و دسترسی به نامزدهای شغلی (پروو، ۲۰۰۸) بخشی از آن پیامدهاست که با دسته‌بندی پیامدهای برندسازی کارفرما در این پژوهش هم‌خوانی دارد. پیامدهایی این پژوهش شامل پیامدهای مدل گادام (۲۰۰۸) و بخشی از پیامدهای مدل‌های ذکر شده می‌شوند و جامعیت بیشتری دارند.

یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌های بخش کمی این پژوهش نشان داد که انتظارهای متقابل فرد، شغل و سازمان

1. Yüksel  
2. Liem, Abma & du Fossé  
3. Tran Duc

به‌عنوان عوامل علی بر ایجاد تجربه برند کارفرما تأثیر معنادار داشته و تجربه‌های حاصل از ادراک برند کارفرما، عوامل زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر بر راهبردهای برندسازی کارفرما یعنی ارائه وعده برند از طرف کارفرما و بررسی تحقق آنها از طرف کارکنان تأثیر معناداری دارند. همچنین نتایج بر آن دلالت دارند که پیامدهای برندسازی کارفرما در حوزه‌های کارکنان، عملکرد سازمانی، بازار و مشتری، اطلاع‌رسانی برند و منابع انسانی اتفاق می‌افتد. از این رو، مدل طراحی شده در همه بخش‌ها و ارتباط‌های خود برازش و تأیید شده است. در راستای بررسی ویژگی‌های قلمرو مورد مطالعه از آزمون مقایسه میانگین‌ها استفاده شد. نتایج آن نیز نشان داد که سطح انتظاراتهای افراد با سن و سال کمتر از سازمان و مدیر خود بیشتر است. سطح انتظار افراد با مدرک تحصیلی بالاتر، از سازمان بیشتر است و قبول دارند که سازمان نیز از آنها انتظارات بیشتری دارد. همچنین از تجربه‌های برند کارفرما ادراک بالاتری دارند. افراد در رده‌های سازمانی پایین‌تر، از سازمان و شغل انتظار کمتری دارند و با افزایش رده سازمان، انتظاراتهای آنان در این دو دسته افزایش می‌یابد. همچنین افرادی که در رده سازمانی، به‌عنوان کارشناس بودند سطح ادراک برند کارفرما از تجربه‌های کاندید شغلی، جامعه‌پذیری، رضایت و شکار نیروی انسانی را کمتر از افرادی با رده‌های سازمانی بالاتر ارزیابی کردند. افرادی با میزان سابقه کاری کمتر، پیامد برند کارفرما در حوزه عملکرد سازمانی و منابع انسانی را بیشتر از افرادی ارزیابی کردند که سابقه کاری بیشتری داشتند. در حالی که هیچ یک از متغیرهای جمعیت‌شناختی بر تعیین سطح متغیرهای زمینه‌ای و مداخله‌گر تأثیرگذار نیستند. از این رو، در برندسازی کارفرما باید فاکتورهای سن، تحصیلات، رده سازمانی و سابقه کار مد نظر قرار گیرند.

### پیشنهاد‌های پژوهش

با توجه به یافته‌های پژوهش به مدیران منابع انسانی و سایر افرادی که به برندسازی کارفرما در سازمان خود تصمیم دارند، پیشنهاد می‌شود برای برندسازی کارفرما ابتدا به کسب دانش کافی در خصوص مفهوم و مدل‌های برند کارفرما پرداخته شود و زیرساخت‌ها و الزامات اجرای برندسازی کارفرما فراهم شود، سپس کارگروه برندسازی تشکیل شده و نقش هر یک از اعضا تعیین شود. پیش از برنامه‌ریزی مخاطبان برندسازی کارفرما شناسایی، دسته‌بندی و اولویت‌بندی شوند و انتظاراتهای چندجانبه آنها بر اساس سلسله‌مراتب نیازهای شغلی تعیین شود. در مرحله بعد، با در نظر گرفتن پرسونای مخاطبان شغل اولی و باتجربه به طراحی بسته‌های وعده برند کارفرما بر اساس سلسله‌مراتب نیازها اقدام شود. برای اجرا، ابتدا مقدمات برندسازی داخلی و سپس خارجی فراهم شود. در این مسیر مشکلات و محدودیت‌های سازمان، عوامل تأثیرگذار از قبیل اندازه، سن، جایگاه سازمان، نوع محصول، شرایط کلان محیطی در نظر گرفته شود. پس از اجرا، ارزیابی ۳۶۰ درجه برند کارفرما به‌شکل مستمر و بلندمدت انجام شده و تغییرات سطح دستیابی به پیامدهای برندسازی کارفرما بررسی شود. در نهایت، با توجه به نتایج به‌دست‌آمده پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده به ارائه مدلی برای ایجاد تجربه‌های برند کارفرما در حوزه تجربه کاندیدها، جامعه‌پذیری، نیروی بالقوه، رضایت کارکنان، نیروی سابق و شکار نیروی انسانی پرداخته شود. همچنین انتظار نیروهای کاری مختلف بر اساس سلسله‌مراتب نیازهای شغلی در سطح سازمان، شغل، مدیر شناسایی شود. وعده‌های برند برای هر دسته از نیروهای کار مبتنی بر پرسونای کاندیدهای شغل

اولی و باتجربه طراحی شده، تأثیر انتظارات شغلی متفاوت بر ارزش ویژه برند کارفرما تعیین شود، سطح بلوغ مورد انتظار در منابع انسانی برای پیاده‌سازی اثربخش برند کارفرما تعیین شده و تقدم و تأخر و هم‌بستگی بین پیامدهای برندسازی کارفرما تعیین شود.

## منابع

- افجه، سید علی اکبر و عزیزاده فر، زهرا (۱۳۹۶). رابطه ادراک از برند کارفرما با نگرش‌های شغلی کارکنان. *فصلنامه علمی و پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*. ۲۶(۸۴)، ۷۳-۹۵.
- افضل آبادی، محمد حسین؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم؛ عبداللهی، بیژن و عباسیان، حسین (۱۳۹۶). طراحی مدل برندسازی کارفرما در سازمان‌های عمومی غیردولتی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۹(۳)، ۷۱-۹۵.
- برغمدی، قاسم و قلی‌پور، آریین (۱۳۹۴). بررسی تأثیر برندسازی کارفرما بر جذب استعدادها در بانک رفاه. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۱(۱)، ۲۰۷-۲۲۷.
- حمیدیان‌پور، فخریه؛ ضیایی‌بیده، علیرضا و اردکانی، محمد سعید (۱۳۹۲). ارائه مدلی جهت بررسی پیامدهای ارزش ویژه برند کارفرما با استفاده از رویکرد مدل‌سازی معادله ساختاری. *کاوش‌های مدیریت بازرگانی*، ۵(۹)، ۱-۲۰.
- خدای، سهیلا و اصانلو، بهاره (۱۳۹۴). طراحی مدل ایجاد جذابیت کارفرما مبتنی بر ساخت برند متمایز کارفرما. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۵(۱)، ۱-۲۳.
- رحیمیان، اشرف (۱۳۹۲). برند کارفرما؛ راهبرد نوین مدیریت سرمایه‌های انسانی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۵(۲)، ۱۲۷-۱۵۰.
- عزیزاده ثانی، محسن و نجات، سهیل (۱۳۹۵). بررسی تأثیر جذابیت برند کارفرما بر تمایل استخدام نخبگان (مطالعه موردی: شرکت‌های زیرمجموعه وزارت نفت). *مدیریت بازرگانی*، ۸(۱)، ۲۰۵-۲۲۸.
- کردنائیچ، اسداله و نجات، سهیل (۱۳۹۷). تأثیر شهروندی شرکتی بر جذابیت و وفاداری به برند کارفرما (برند دانشگاه مازندران). *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۸(۲)، ۱۱۳-۱۳۳.
- مشبکی، اصغر و تقی‌زاده، امیرحسین (۱۳۹۸). تأثیر برند کارفرما بر رفتار قهرمان برند: نقش واسطه‌ای هویت سازمانی. *فصلنامه علمی و پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۸(۹۳)، ۶۳-۹۱.

## References

- Adibah Ahmad, N., & Daud, S. (2016). Engaging People with Employer Branding. *Procedia Economics and Finance*, 35, 690-698.
- Afjahi, S.A.A., & Alizadehfar, Z. (2016). The Relationship of Perception from Employer Brand with Job Attitudes of Employees. *Management Studies in Development and Evolution*, 26(84), 73-96. (in Persian)

- Afzalabadi, M.H., Navehebrahim, A., Abdollahi, B., & Abbasian, H. (2016). Designing an Employer Brand-making Model in Public NGOs. *Journal of Research in Human Resources Management*, 9(3), 71-95. (in Persian)
- Alizade Sani, M., & Nejat, S. (2016). The Impact of employer brand attractiveness on Talent's Intention to recruitment (The case of subordinate companies of Oil ministry). *Journal of Business Management*, 8(1), 205-228. (in Persian)
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Arasanmi, C.N., & Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organisational support and employee retention – the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 51(2). <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0086>.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Banerjee, P., Saini, G. K., & Kalyanaram, G. (2018). The role of brands in recruitment: mediating role of employer brand equity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, doi:10.1111/1744-7941.12209
- Barghamadi, Ghasem, & Gholipor, Arian (2015). Investigating the Effect of Employer Branding in Attracting Talents in Refah Bank. *Organizational Culture Management*, 13(1), 207-227. (in Persian)
- Barrow, S., & Mosely, R. (2007). The employer brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. *England: John Wiley and Sons, Ltd.*
- Beardwell, J. & Claydon, T. (2010). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. (6th Edition), Prentice Hall, Englewood Cliff.
- Bellou, V., Chaniotakis, I., Kehagias, I., & Rigopoulou, I. (2015). Employer Brand of Choice: an employee perspective. *Journal of Business Economics and Management*, 16(6), 1201-1215.
- Benson, S.G. & Dundis, S.P. (2003). Understanding and motivating health care employees: integrating Maslow's hierarchy of needs, training and technology. *Journal of Nursing Management*, 11, 315-230.
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L.L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-72.
- Biswas, M.K. & Suar, D. (2014). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, DOI: 10.1007/s10551-014-2502-3.
- Carlini, J., Grace, D., France C., & Iacono, J. L. (2019). The corporate social responsibility (CSR) employer brand process: integrative review and comprehensive model. *Journal of Marketing Management*, 35(1-2), 182-205. DOI: 10.1080/0267257X.2019.1569549.
- Davies, G., Mete, M. & Whelan, S. (2018). When employer brand image aids employee satisfaction and engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(1), 64-80.



- De Stobbeleir, K.E.M., De Clippeleer, I., Caniëls, M.C.J., Goedertier, F., Deprez, J., De Vos A., & Buyens, D. (2016). The inside effects of a strong external employer brand: how external perceptions can influence organizational absenteeism rates. *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2016.1239120.
- De Vito, L., Brown, A., Bannister, B., Cianci, M. & Mujtaba, B.G. (2016). Employee Motivation based on the Hierarchy of Needs, Expectancy and the Two-Factor Theories Applied with Higher Education Employees. *International Journal of Advances in Management, Economics and Entrepreneurship*, 3(1), 20-32.
- Fernandez-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M., & Blasco, F. (2016). Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale. *BRQ Business Research Quarterly*, 19, 40-54.
- Gupta, J., & Mohan, D. (2019). Candidate experience in recruitment cycle facilitating employer brand: a case study of Idea Cellular Limited in the Delhi and NCR circle. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 38-46.
- Hamidianpur, F., Ziaei Bideh, A. & Ardakani, M. S. (2013). Providing a Model for Assessing the Consequences of Employer Brand Equity with Use of SEM Approach. *Journal of Business Administration Researches*, 5(9), 1-20. (in Persian)
- Jiang, T., & Iles, P. (2011). Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector China. *Journal of Technology Management in China*, 6(1), 97-110.
- Kashyap, V., & Chaudhary, R. (2019). Linking Employer Brand Image and Work Engagement: Modelling Organizational Identification and Trust in Organization as Mediators. *South Asian Journal of Human Resources Management*, DOI: 10.1177/2322093719844644.
- Kashyap, V., & Verma, N. (2018). Linking dimensions of employer branding and turnover intentions. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 282-295.
- Khoddami, Soheila, & Osanloo, Bahareh (2015). Designing an Employer Attractiveness Model Based on Distinctive Employer Brand Building. *Organizational Resources Management Researches*, 5(1), 61-68. (in Persian)
- Kordnaeij, A. & Nejat S. (2018). The Impact of corporate citizenship on employer brand attractiveness and employer brand loyalty. *Organizational Resources Management Researches*, 8(2), 114-133. (in Persian)
- Kucherov, D. & Samokish, V. (2016). Employer brand equity measurement. *Strategic HR Review*, 15(1), 29-33.
- Liem, P., Abma, R. & du Fossé, D. (2013). *Employer branding A qualitative research at Pathé*, University of Utrecht, Master thesis: Social Policy and Social Interventions.
- Martin, G., Gollan, P.J., & Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3618-3637.

- Matongolo, A., Kasekende, F. & Mafabi S. (2018). Employer branding and talent retention: perceptions of employees in higher education institutions in Uganda. *Industrial and Commercial Training*, 50(5), 217-233.
- Maurya, K. K., & Agarwal M. (2018). Organizational talent management and perceived employer branding. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 312-330.
- Maxwell, R. & Knox, S. (2009). Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9-10), 893-907.
- McLaren, J.P. (2011). Mind the gap: Exploring congruence between the espoused and experienced employer brand. *Dissertations*. available from ProQuest.
- Melin, E. (2005). *Employer branding: likenesses and differences between external and internal employer brand images*. Master Thesis: Department of Business Administration and Social Sciences Division of Industrial Marketing and E-commerce, ISSN: 1402-1617.
- Minchington, B. & Thorne, K. (2007). measuring the effectiveness of your employer brand. *Human Resources Magazine*, 12(4), 14-16.
- Mishra, S., & Kumar, S.P. (2019). E-recruitment and training comprehensiveness: untapped antecedents of employer branding, *Industrial and Commercial Training*, <https://doi.org/10.1108/ICT-12-2017-0106>.
- Molk, A., & Auer, M. (2017). Designing brands and managing organizational politics: A qualitative case study of employer brand creation. *European Management Journal*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2017.07.005>.
- Morokane, P., Chiba, M., & Kleyn, N. (2016). Drivers of employee propensity to endorse their corporate brand. *Journal of Brand Management*, 23(1), 55–66.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2009). Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, 17(3), 181–196.
- Moshabaki, A., & Taghizadeh, A. (2018). The Impact of the Employer Brand on Brand Champion Behavior: The Mediator Role of Organizational Identification. *Management Studies in Development and Evolution*. 28(93), 63-91. (in Persian)
- Munsamy, M. & Bosch, A.V. (2009). Retention factors of management staff in the maintenance phase of their careers in local government. *SA Journal of Human Resource Management*, 7(1).
- Oladipo, T., Iyamabo, J., & Otubanjo, O. (2013). Employer Branding: Moulding Desired Perceptions in Current and Potential Employees. *Journal of management and sustainability*, 3(3), 55-65.
- Prevoo, H. (2008). *The effects of marketing-related activities on perceived job quality*. Master thesis: university Maastricht.
- Rahimian, A. (2014). Employer Brand, a Novel Strategy for Human Resource Management. *Journal of Research in Human Resources Management*, 5(2), 127-150. (in Persian)

- Rampl, L. V. (2014). How to become an employer of choice: transforming employer brand associations into employer first-choice brands. *Journal of Marketing Management*, 30(13-14), 1486-1504.
- Tanwar, K. & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, 17(3), 186S-206S.
- Tanwar, K., & Kumar, A. (2019). Employer brand, person-organisation fit and employer of choice: Investigating the moderating effect of social media. *Personnel Review*, <https://doi.org/10.1108/PR-10-2017-0299>.
- Tkalac Verčič, A., & Sinčić Ćorić, D. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 44(4), 444-452.
- Tran Duc, N. (2013). *Employer Branding for SMEs: Attracting Graduating Students in IT Industry*. Thesis: Kajaani University of Applied Sciences.
- Wahba, M. & Elmanadily, D. (2015). Human Resources Management Practices & Employer Branding Comparative Study between Service and Product Sector. *International E-Journal of Advances in Social Sciences*, 1(2), 255-262.
- Wilden, R., Gudergan S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73.
- Yang, Ch. & Li, Xi (2011). The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises from the Perspective of Human Resource Management. *Energy Procedia*, 5, 2087-2091.
- Yu, K.Y.T., & Davis, H.M. (2017). Integrating job search behavior into the study of job seekers' employer knowledge and organizational attraction. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(9), 1448-1476. DOI: 10.1080/09585192.2017.1288152.
- Yüksel, M. (2015). Employer Branding and Reputation from A Strategic Human Resource Management Perspective. *Communications of the IBIMA*, 1-18, DOI: 10.5171/2015.