

## طراحی مدل برندسازی کارفرما در

### سازمان‌های عمومی غیردولتی

محمدحسین افضل‌آبادی\*، عبدالرحیم نوه ابراهیم\*\*،

بیژن عبداللهی\*\*\*، حسین عباسیان\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۷/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۸/۳۰

#### چکیده

هدف تحقیق حاضر، طراحی مدل برندسازی کارفرما در سازمان‌های عمومی غیردولتی است. این پژوهش از دید روش از انواع پژوهش‌های ترکیبی (کیفی و کمی)، از منظر هدف کاربردی و به لحاظ شیوه گردآوری اطلاعات، پیمایشی است. نتایج به دست آمده از فاز کیفی پژوهش به طراحی مدل مفهومی پیشنهادی برندینگ کارفرما در سازمان تأمین اجتماعی منجر شد و در فاز کمی اعتبارسنجی این مدل توسط خبرگان و گروه مرجع صورت گرفت. یافته‌های نهایی تحقیق با استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری با کمک نرم‌افزار PLS نشان داد که تمامی ابعاد عوامل زمینه‌ساز داخلی برندینگ کارفرما، عامل زمینه‌ساز خارجی برندینگ کارفرما و همچنین سازه‌های شناسایی شده در رابطه با پیامدهای داخلی و خارجی برندینگ کارفرما دارای معنی‌داری بالاتر از ۲/۵۸ در سطح خطای ۰/۰۱ و با بار عاملی مناسب هستند که نشان از تأیید مدل نهایی برندسازی کارفرما دارد.

**کلیدواژه‌ها:** برندسازی کارفرما؛ سازمان‌های عمومی غیردولتی؛ مدل‌یابی معادلات ساختاری

\* نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری، مدیریت منابع انسانی دانشگاه خوارزمی تهران، سازمان تأمین اجتماعی

mh.afzalabadi@gmail.com

naveh1954@yahoo.com

bijan.abdollahi33@gmail.com

a\_abbasianedu@yahoo.com

\*\* استاد، مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی تهران

\*\*\* دانشیار، مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی تهران

\*\*\*\* استادیار، مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی تهران

## مقدمه

برند کارفرما، راهبرد مدیریت سرمایه انسانی، برای تمایز است. کارکرد اصلی برند کارفرما، جذابیت برای نیروهای کاری بالقوه بیرون سازمان و نگهداری استعدادهای درون سازمان است (رحیمیان، ۱۳۹۲: ۱۲۷). برندسازی در ابتدا برای تمایز محصولات ملموس به کار گرفته می‌شد، اما در طول زمان، برای تمایز انسان‌ها، مکان‌ها و سازمان‌ها به کار رفته است. برندسازی کارفرما، به‌مثابه راهبرد بلندمدت برای مدیریت آگاهی و ادراک کارکنان بالفعل و بالقوه و ذی‌نفعان تعریف شده است که شامل تجارب مستقیم و غیرمستقیم ارتباط با سازمان می‌شود (کول<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱: ۴۵).

لازم است سازمان‌ها همان‌گونه که برای محصول خود برندسازی می‌کنند، برای برندسازی خود به‌عنوان کارفرما نیز سرمایه‌گذاری نمایند؛ زیرا کارکنان، مشتریان داخلی سازمان هستند. امروزه، برند کارفرمای مؤثر برای مزیت رقابتی ضروری است. برندسازی کارفرما، فرایند شناسایی و ایجاد پیام برند سازمان، با استفاده از اصول سنتی بازاریابی برای دستیابی به موقعیت یک کارفرمای برتر برای انتخاب‌شدن است (کول، ۲۰۱۱: ۴۶). چنانچه بارو و موزلی<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) خاطرنشان می‌کنند، برندسازی کارفرما تنها برای انتقال پیام شخصیت سازمان مورد استفاده قرار نمی‌گیرد؛ بلکه برای سازگاری با ابزارها و فن‌هایی است که معمولاً برای برانگیختن و دربرگیری کارکنان به کار می‌آید. برند مصرف‌کننده همچون برند کارفرما نیز رابطه‌ای احساسی بین کارفرما و کارمند به‌وجود می‌آورد (کومار داوون و بیس واس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰: ۲۱).

در ادبیات غرب برند کارفرما سال‌هاست مورد توجه قرار گرفته است و برترین کارفرمایان جهان هر سال توسط مجله فورچون معرفی می‌شوند. در ایران اما، این مفهوم چندان شناخته شده نیست و هنوز به‌صورت واقعی به کار گرفته نشده است. لذا در این پژوهش با توجه به اهمیت برند سازی کارفرما و تأثیر آن بر ادراکات منابع انسانی و درنهایت مشتریان سازمان به شناسایی مؤلفه‌ها

1. Kollé  
2. Barrow & Mosley  
3. Kumar Dawn & Biswas

و ویژگی‌های برندسازی کارفرما در سازمان تأمین اجتماعی و در نهایت طراحی مدل مطلوب برندسازی کارفرما اقدام خواهد شد. برای این امر از سازمان‌های عمومی غیردولتی، مطالعه موردی سازمان تأمین اجتماعی با توجه به حجم بالای کارکنان و وجود ساختارها و بسترهای مناسب مدیریت منابع انسانی استفاده شده است. با توجه به چالش‌هایی که حال و آینده محیط سازمان‌های ایرانی را درگیر خود خواهد کرد، همچون فقدان راهبرد مناسب کسب و کار، فقدان کارراهه شغلی، عدم شناخت نیازهای کارکنان، مشتریان و ذی‌نفعان سازمان و نیز فقدان بازار آزاد به مفهوم واقعی، فقدان رقابت کسب و کار در سازمان‌های دولتی و شبه‌دولتی، فرصت جذب منابع انسانی شایسته و با استعداد، نگرش در حال تغییر نیروی کار نسبت به کار و زندگی، مهاجرت نخبگان ایرانی و روند کاهش رشد جمعیت می‌توان به ضرورت و اهمیت مطالعه و بررسی بیشتر در خصوص برندسازی کارفرما صحنه گذاشت.

در همین راستا از مسائل و چالش‌های اصلی که جامعه آماری پژوهش حاضر با آن مواجه است، جذب و حفظ نیروی کار ماهر و باتجربه است. از مهم‌ترین خط‌مشی‌های کیفیت سازمان تأمین اجتماعی، توسعه کیفی منابع انسانی و بهبود زندگی کاری کارکنان از طریق افزایش سطح اختیارات و برقراری تعامل مناسب بین مدیریت و کارکنان است که برای جذب و حفظ کارکنان ماهر، باتجربه و با استعداد در نظر گرفته شده است. البته برای تحقق این امر به برندسازی کارفرما نیاز است و از آنجا که برندسازی کارفرما، مجموعه عواملی است که باعث می‌شود سازمان مکانی خوب برای کار کردن نشان داده شود، بنابراین بایستی آن عوامل شناسایی و تقویت شوند. لذا سؤال اصلی این پژوهش این گونه مطرح می‌شود که ویژگی‌ها و مؤلفه‌های مدل برندسازی کارفرما در سازمان‌های عمومی غیردولتی چگونه و چیست؟

## مبانی نظری پژوهش

میزان شناخت نسبت به برندینگ کارفرما، به عنوان یک فعالیت راهبردی لازم در طی ساله‌های اخیر در کنار پژوهش‌هایی که در این حوزه صورت گرفته، افزایش یافته است. برندینگ کارفرما که در واقع از حوزه بازاریابی نشئت می‌گیرد، فعالیت‌های متنوع سازمانی نظیر بخش

مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی را دربر می‌گیرد و باید آن را به‌عنوان یک موجودیت پویا در نظر گرفت. می‌توان گفت مفهوم برندینگ کارفرما در مورد جذب و حفظ کارکنان با استعداد از طریق به‌کارگیری فعالیت‌های برندینگ خارجی و داخلی است (گادام<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸: ۱۸۷).

برندینگ کارفرما (به‌عنوان یک رشته سازمانی) به‌عنوان بخشی از فرایند برندینگ شرکتی در کنار برندینگ محصول به‌حساب می‌آید. با آنکه برندینگ کارفرما شباهت‌هایی با برندینگ محصول و برندینگ شرکتی دارد، اما دو تفاوت اصلی بین این دو باعث تمایز آنها از یکدیگر می‌شود. اول اینکه، برند کارفرما به‌طور ویژه به تجربه استخدام در پایه‌گذاری هویت سازمانی به‌عنوان یک کارفرما مربوط می‌شود و دوم اینکه، برندینگ کارفرما با توجه به مصرف‌کننده‌های آن، مخاطبین داخلی و خارجی، پیچیده‌تر محسوب می‌شود، اما برندینگ شرکتی و محصول عموماً بر مخاطبین خارجی تأکید دارند. برندینگ کارفرما یک موجودیت پیچیده است که فعالیت‌های مختلف سازمانی را از سطح راهبردی تا سطح عملیاتی و تاکتیکی دربر می‌گیرد (بک هاووس و تیکو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴: ۶۴).

در سال‌های اخیر، وضعیت نامطلوب اقتصاد جهانی سبب بروز بیکاری‌های گسترده‌ای در اغلب کشورها شده است. در مقابل اکثر مدیران عالی و ارشد از کمبود کارکنان با استعداد در سازمان‌ها خبر می‌دهند. آنان اعتقاد دارند که کارکنان خوب، به‌سختی یافت می‌شوند. تا آنجا که امروزه تلاش بر سر جذب کارکنان با استعداد موجب رقابت شدیدی شده است. در واقع، کارکنان، دارای باارزشی برای موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شوند. این در حالی است که تنها ۳۰ درصد از شرکت‌ها موفق به جذب کارکنان با استعداد و خوب شده‌اند (مورکو و آنکلز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹: ۲۱۶). از طرفی اکثر شرکت‌های مشاوره‌ای، هزینه‌های جایگزینی کارکنان را در حدود نصف حقوق سالیانه آنان برآورد نموده‌اند. بررسی عملکرد شرکت‌ها نشان می‌دهد که نرخ جابه‌جایی پایین کارکنان با کاهش هزینه‌های کارمندیابی، افزایش رضایت مشتریان و منافع

1. Gaddam  
2. Backhaus & Tikoo  
3. Moroco & Uncles

ذی‌نفعان رابطه معنی‌داری دارد (آلتباچ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰: ۳۱). این رابطه با پژوهش روسی و همکارانش<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) در تطابق کامل قرار دارد. آنان اذعان می‌دارند که افزایش ۵ واحد رضایت کارکنان منجر به افزایش ۱/۳ واحد در رضایت مشتری و همچنین افزایش ۰/۵ واحد در رشد درآمد شرکت می‌شود. برندینگ کارفرما<sup>۳</sup>، باهدف جذب و نگهداشت کارکنان خوب و بااستعداد، یکی از مقولاتی است که بایستی در این خصوص مدنظر قرار گیرد. یک پیمایش جهانی نشان می‌دهد که تأکید بر برندینگ کارفرما در سازمان‌های دولتی و شرکت‌های تجاری به ایجاد ۵ مزیت رقابتی منجر می‌شود که عبارت است از:

- حفظ و نگهداشت کارکنان فعلی (۹۳ درصد)

- افزایش تعلق خاطر کارکنان (۹۱ درصد)

- جذب کارکنان خوب و بااستعداد (۹۰ درصد)

- افزایش انگیزش کارکنان در کار (۷۹ درصد)

- بهبود وضعیت کسب‌وکار (۷۱ درصد)

لذا کارفرمایانی که برندینگ کارفرما را درک و فهم نموده و به اهمیت این موضوع تأکید نمایند، به مزیت رقابتی در بازار نیروی کار دست خواهند یافت (ریچرت<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹: ۱۲۳). تعاریف برندینگ کارفرما از اولین باری که مطرح شد، بارها دچار تحول گشته است و به‌عنوان آشکارترین اثبات از مفهوم تکامل عمل می‌کند. تعریف اولیه توسط آمبلر و باروو<sup>۵</sup> (۱۹۹۶) مطرح شده و عمدتاً براساس برنامه‌هایی برندینگ سنتی بوده است. وی می‌گوید که برندینگ کارفرما؛ مجموعه‌ای از منافع کارکردی اقتصادی و روان‌شناختی است که کار موردنظر آنها را ارائه می‌کند (باروو و موسلی، ۲۰۰۵: ۱۴). دیگر محققان برجسته در این حوزه براساس این تعریف اقدام به تعریف برندینگ کارفرما به این صورت می‌کنند: فرایند ساخت یک هویت کارفرما، قابل‌شناسایی و منحصربه‌فرد است و برند کارفرما به‌عنوان مفهومی است که یک شرکت

1. Altbach  
2. Rucci et al  
3. Employer branding  
4. Reichert  
5. Ambler & Barrow

را از دیگر رقبای خود متمایز می‌کند (بک هاووس و تیکو، ۲۰۰۴: ۱۸). علاوه بر این، سالیوان (۲۰۰۴) نیز از طریق بحث در مورد اینکه برندینگ کارفرما یک راهبرد بلندمدت برای مدیریت سطح آگاهی و ادراک کارکنان، کارکنان بالقوه و ذی‌نفعان مربوطه در یک شرکت معین است، به تعریف خود یک جنبه راهبردی اضافه می‌نماید. تشابهات موجود بین این تعاریف همگی به مسئله موردهدف قراردادن کارکنان فعلی و بالقوه به‌عنوان مصرف‌کنندگان از طریق ارائه یک ارزش براساس مزایای ملموس و غیرملموس، معرفی سازمان به‌عنوان یک کارفرمای برتر و در نتیجه متمایز نمودن سازمان از دیگر رقبای خود اشاره دارند. برندینگ کارفرما دیگر تنها یک «ابزار جادویی کارمندیابی»<sup>۱</sup> نیست، بلکه یک فعالیت و اقدام سازمانی راهبردی و پویاست که برنامه‌ها و اقدامات سازمانی متنوعی را نظیر مدیریت منابع سازمانی، مدیریت، اهداف راهبردی، مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها و بازاریابی را در کنار یکدیگر جمع می‌کند. علاوه بر این، یک برنامه ارتباطی محسوب می‌شود که روابط بلندمدت را بین کارکنان فعلی و بالقوه و سازمان‌ها ایجاد می‌کند (آگرهولم و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱؛ ادواردز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). از این رو، برندینگ کارفرما به این صورت تعریف می‌شود: «یک فرایند برندینگ راهبردی است که روابط بین سازمان و کارکنان بالقوه و فعلی‌اش را تحت اثر مفاهیم متنوع شرکتی با هدف خلق مشترک ارزش‌های پایدار برای فرد، سازمان و جامعه به‌عنوان یک کل ایجاد می‌کند (آگرهولم و همکاران، ۲۰۱۱: ۷۵). به‌زعم چرابرا و میشرا<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) برندینگ کارفرما فرایند ایجاد، هویتبخشی و معناداری به تصویر یک سازمان در نقشش به‌عنوان یک کارفرما می‌باشد.

### مروری بر پژوهش‌ها

هدف از مرور پژوهش‌ها، ایجاد چارچوبی مفهومی برای درک عمیق فرایند برندینگ کارفرماست. از آنجا که پژوهش‌های مرتبط با برندینگ کارفرما هنوز در مراحل اولیه خود به سر می‌برند (ادواردز، ۲۰۱۰)، تاکنون هیچ‌گونه درک اساسی و بنیادی از ابعاد برندهای کارفرما و

1. Magic recruitment tool
2. Aggerholm
3. Edwards
4. Chrabra & Mishra

آیتم‌های مقیاسی نهفته در آن ارائه نشده است (های هاووس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳: ۱۱). تحلیل‌ها نشان می‌دهد که پژوهش‌های مرتبط با برند کارفرما فاقد رویه تعریف‌شده مناسب و اجزای کاری قابل اعتماد هستند. اول آنکه، باید مقیاسی که در بردارنده ادراک دانشجویان و کارکنان در مورد کارفرمایان جذاب و شرایط شغلی باشد، ایجاد شود تا بتوان ابعاد برند کارفرما را شناسایی کرد. دوم، بررسی تفاوت‌های ممکن در اهمیت ابعاد سطوح مختلف، از لحاظ جنسیت، سن گروه یا سطح تحصیلات و تعیین جایگاهی واضح از برندینگ کارفرما در محتوای نظریه‌هایی نظیر جذابیت سازمانی همچنان نیاز به تحقیقات و بررسی‌های بیشتری دارد. در جدول (۱) ابعاد برند کارفرما در مطالعات پیشین و در جدول (۲) عوامل و نمونه‌های برندینگ کارفرما ارائه شده است.

جدول ۱. ابعاد برند کارفرما و دیگر ساختارهای مرتبط با آن (ایونس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۴۳)

موضوع	مؤلفین	ابعاد
جذابیت سازمانی	اچوور و رزن <sup>۳</sup> ، ۱۹۸۹	تصویر شرکت، مقاصد جستجوی شغل
بازاریابی داخلی	اچوور و رزن، ۱۹۸۹	توسعه، پاداش‌ها، چشم‌انداز
برندینگ کارفرما	آملر و باروو، ۱۹۹۶	ارزش کارکردی، ارزش اقتصادی و ارزش روان‌شناختی
جذابیت سازمانی	های هاووس و همکاران، ۲۰۰۳	جاذبه، مقاصد، اعتبار
برندینگ کارفرما	برتون و همکاران <sup>۴</sup> ، ۲۰۰۵	رشد، کاربرد، اقتصادی، اجتماعی، رغبت
برندینگ کارفرما	کاجلین و همکاران <sup>۵</sup> ، ۲۰۰۹	ارزش رشد، ارزش اقتصادی، ارزش اجتماعی، ارزش تنوع، ارزش شهرت
برندینگ کارفرما	استریواستاوا و هاتناگر <sup>۶</sup> ، ۲۰۱۰	دلسوز، توانا ساختن، رشد شغلی، معتبر و بانصاف، منعطف و اخلاقی، تصویر برند محصول و خدمات، تصویر مثبت از کارفرما، دیده‌شدن در سطح جهانی
برندینگ کارفرما	ایونس، ۲۰۱۱	اعتبار، احترام، انصاف، افتخار تیم محوری
برندینگ کارفرما	ایونس، ۲۰۱۱	رهبری و چشم‌انداز، انگیزش و پویایی‌ها، فرهنگ و ارتباطات، توسعه و دیدگاه، خانواده‌محوری و جمعیت‌شناسی، کارآفرینی

1. Highhouse et al
2. Ivens
3. Schwoerer & Rosen
4. Berthon et al
5. Cachelin et al
6. Srivastava & Bhatnagar

جدول ۲. عوامل و نمونه‌های برندینگ کارفرما (ایونس، ۲۰۱۱: ۸۷)

عوامل	نمونه
فرهنگ و ارتباطات	فرهنگ سازمانی روشن
	اهمیت ارتباط با کارکنان
روحیه تیم	روحیه تیمی منسجم بین همکاران
	محیط کاری مفرح
وظایف	وظایف متنوع
	لزوم مهارت‌های متنوع برای انجام وظایف
شغل و محیط بین‌المللی	فرصت‌های کاری بین‌المللی
	محیط کاری بین‌المللی
مزایا	حقوق پایه مکفی
	مزایای اضافی خوب
شهرت	شهرت عمومی خوب شرکت
	قراردادن شرکت در رزومه
تعادل بین کار و زندگی	تعادل مناسب بین کار و زندگی
	ایجاد تناسب بین موضوعات شخصی و خانوادگی
آموزش و توسعه (رشد)	پیشنهادهای آموزشی متنوع
	استمرار فرایند توسعه مهارت
تنوع	تنوع در کار گروهی
	حقوق برابر برای زنان و مردان
مشتریان	مشتریان علاقه‌مند
	تماس مناسب با مشتری
استقلال داخلی	استقلال داخلی کارکنان
	مسئولیت‌پذیر شدن سریع کارکنان جدید
مسئولیت اجتماعی	تعهد اجتماعی
	توجه به محیط

ارکاندر و اسجانسن<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان "برندسازی کارفرما، راهی برای عملیات و ارزش‌گذاری مدیریت منابع انسانی" به دنبال بررسی چگونگی کمک برندسازی کارفرما به

1. Erkander & Sjunnesson



سازمان به ویژه مدیریت منابع انسانی در جهت حفظ کارکنان است. در این پژوهش با مطالعه موردی کیفی یافته ها نشان داد که برندسازی کارفرما به مدیریت منابع انسانی توسط: ۱. مشوق های مدیریت منابع انسانی به کارکنان بالقوه، فعلی و سابق، ۲. کمک به نگهداری فرهنگ سازمانی، ۳. ایجاد یک رویکرد راهبردی به مدیریت منابع انسانی کمک خواهد کرد. موسر و برن<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) در تحقیقی با عنوان "برند کارفرما، اندازه گیری اثر کاربردی از گزاره ارزش کارفرما" به بررسی یک روش و توسعه آن برای اندازه گیری عملکرد برندسازی کارفرما پرداختند. در این تحقیق شاخص های جذابیت، انتخاب و حفظ به عنوان موضوعاتی برای بررسی عملکرد برندسازی کارفرما مورد استفاده قرار گرفته است. نتایج نشان داد یکپارچگی کم بین وظایف، ارتباطات داخلی ضعیف، تخصیص نامناسب منابع و فقدان استقلال مدیریت، باعث کاهش توسعه برندسازی کارفرما خواهد شد. جونز و اوستر<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) در مطالعه ای به "بررسی تأثیر برندسازی کارفرما در مدیریت منابع انسانی با تأکید بر استخدام و حفظ کارکنان" پرداختند. آنها به بررسی این سؤال پرداختند که چگونه و چرا برندسازی کارفرما در سازمان اجرا می شود و چه نقشی در مدیریت منابع انسانی به جهت استخدام و حفظ کارکنان ایفا می کند. یافته ها نشان داد که برندسازی کارفرما می تواند هم در جذب کارکنان بالقوه خارجی سازمان مؤثر باشد و هم به افزایش تعهد و وفاداری کارکنان فعلی منجر شود. همچنین برندسازی کارفرما می تواند به فرایند استخدام در شرکت کمک شایانی نماید. آنها تأکید کردند که برای یک کارفرما برند قابل اعتماد و موفق و استحکام ارزش های داخلی و بهبود تصویر خارجی، حیاتی است. لیم<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۳) مطالعه ای کیفی در مورد "برندسازی کارفرما در شرکت پاس"<sup>۴</sup> انجام دادند. آنها به دنبال این بودند که بررسی کنند چرا کارمندان، رضایت بالایی از شغل خود در این سازمان دارند. بعد از بررسی متوجه شدند که انعطاف پذیری در زندگی کاری، ساختار شرکت، چالش و آزادی در کار باعث رضایت آنها شده است. نتایج تحقیق نشان داد یکی از عواملی که به افزایش تعهد و

1. Moser & Björn  
2. Jonze & Öster  
3. Liem  
4. company Pathé

رضایت کارکنان منجر شده است، برند کارفرماست. در شرکت پاس، برندسازی کارفرما روی عوامل داخلی و خارجی و ایجاد تصویر مثبت از شرکت، هدایت مناسب کارکنان فعلی، دادن هویت به کارکنان به وسیله ایجاد ارزش، تعهد، هوش و پاداش تمرکز کرده است. همچنین در خارج از شرکت، ارتباطات برند، ساختار و مسئولیت اجتماعی شرکت در جذب کارکنان بالقوه تأثیرگذار بود. تران داک<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) تحقیقی با عنوان "برندسازی کارفرما در شرکت‌های کوچک و متوسط: جذب دانش‌آموخته‌های صنعت فناوری اطلاعات" انجام داده است. پس‌زمینه نظری این پژوهش، در رابطه بین مفاهیم بازاریابی و مدیریت منابع انسانی و چگونگی اتصال این دو با مفهوم برندسازی کارفرماست. تجزیه و تحلیل انجام گرفته از داده‌های تحقیق حاکی از ادراک دانش‌آموخته‌ها نسبت به برند کارفرماست. افراد با تأثیرپذیری از برند کارفرما در تصمیم‌گیری‌های خود نسبت به جهت‌گیری‌های شغلی و حرفه‌ای خود در آینده مبادرت می‌کنند. سیورتن<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۳) در مقاله‌ای با عنوان "برندسازی کارفرما: جذابیت کارفرما و استفاده از رسانه اجتماعی" به بررسی عواملی که کارفرما باید روی راهبردهای برندسازی خود تمرکز کند، می‌پردازند. همچنین هدف این مطالعه، بررسی مقیاس جذابیت کارفرما و تجزیه و تحلیل ارتباط بین این مقیاس اندازه‌گیری و استفاده از رسانه اجتماعی در ارتباط با شهرت شرکت و قصد دستیابی به یک شغل است. نتایج نشان داد ویژگی‌های چندگانه کارفرما تأثیر مثبتی بر شهرت شرکت و جذب کارکنان بالقوه دارد. به‌طور خاص نتایج نشان داد که ارزش نوآوری، ارزش روانی، ارزش عملکرد و استفاده از رسانه‌های اجتماعی، تأثیر مثبتی بر شهرت شرکت که به‌نوبه خود به‌طور مثبت، نیت دستیابی به شغل را تحت تأثیر قرار می‌دهد. هلیمان<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۳) مقاله‌ای با عنوان "برندسازی کارفرما در صنعت برق" انجام دادند. هدف این مطالعه بررسی انواع انگیزه‌ها و شیوه‌های شرکت برای برندسازی کارفرما در صنعت برق است. همچنین بررسی این هدف که چگونه برندسازی کارفرما سازمان را به سمت نگهداشت کارکنان فعلی و

1. Tran Duc  
2. Sivertzen  
3. Heilmann

جذب کارکنان بالقوه سوق می دهد. نتایج نشان داد که انگیزه اصلی برندسازی کارفرما در ایجاد تصویر بهتر کارفرما، اثرگذاری بر نگهداشت و بهبود رضایت شغلی است. همچنین برندسازی کارفرما بر تمرکز بر اهداف گروه، استخدام و عملیات آموزشی جهت کارکنان بالقوه تلاش دارد، هرچند آموزش و توسعه یک قسمت ضروری از برندسازی کارفرما برای کارکنان فعلی است. اندرسون و ساندگرن<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) پژوهشی با عنوان "اثر رسانه ها در برندسازی کارفرما" انجام دادند. نتایج نشان داد شرکت های که از وب گاه ها و رسانه های مناسب استفاده کرده اند در جذب جویندگان کار بالقوه با توجه به ارزش اجتماعی و هویت شرکت موفق تر بوده اند. این یافته ها نشان می دهد شرکت ها باید با استفاده از رسانه های غنی و وب گاه های حرفه ای در ایجاد ارتباط مناسب برای توصیف شرکت به کارکنان بالقوه با استعداد کوشا باشند. آلانیاک و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) مطالعه ای با عنوان "جذب کارکنان با استعداد در شرکت: آیا ما نیاز به راهبردهای گوناگون برندسازی کارفرما در فرهنگ های مختلف داریم؟" انجام دادند. در این مقاله مطرح شده است که هنوز در دنیای کسب و کار امروز، می توان از راهبردهای استاندارد و یکسان جذب کارکنان بالقوه در سراسر جهان استفاده کرد، یا باید برندسازی کارفرما را با توجه به تفاوت فرهنگی کشورها لحاظ کرد؟ این تحقیق میان ۳۰۰ دانشجوی مشغول به تحصیل در دانشگاه های ترکیه و لتونی انجام گرفت. نتایج نشان داد پاسخ دهندگان در دانشگاه های ترکیه اهمیت بیشتری به جذابیت کارفرما نسبت به دانشجویان لتونی می دهند. همچنین در این تحقیق تفاوت های فرهنگی، ملی و جنسیتی در درک مبانی برند کارفرما و کاربرد آن تأثیرگذار است. ونگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) پژوهشی با عنوان تأثیر برندسازی کارفرما بر عملکرد کارکنان برای دریافت درجه مدرک دکتری در دانشگاه منچستر انجام داده است. در این پژوهش پنج شاخص برای انعکاس برند کارفرما و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان مورد بررسی قرار گرفته است که شامل: پایداری شخصی، ارتباط شخصی و تعلق، فرصت ها و رشد، منافع شخصی و نفوذ و اهمیت و اعتماد به نفس می باشد. نتایج کمی نشان داد

1. Andersson & Sandgren  
2. Alaniak et al  
3. Wong et al

ارتباط معنی‌دار و مثبتی بین ادراک کارکنان از برند کارفرما و عملکرد شهروندی کارکنان وجود دارد. همچنین نشانه‌های قوی از تحقق درک کارکنان از وعده‌های کارفرما با توجه به برند آن وجود دارد که شامل: تجربه اشتغال مطلوب و متمایز در سازمان، عالی دانستن سازمان به‌عنوان محل عالی برای کار، داشتن شادی درونی برای ادامه کار در این محل، عدم ترک سازمان و داشتن ادراکات مثبت نسبت به اجرای وظایف کاری و شهروندی سازمانی کارکنان است. بیسواس و شور<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان "سابقه و پیامدهای برندسازی کارفرما" به‌مرور و تجزیه و تحلیل پدیده برندسازی کارفرما پرداختند. آنها به بررسی نظریه‌های دانش، رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی و بازاریابی در چارچوب سابقه برند سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد سازمان و عملکرد مالی آن در ۳۴۷ شرکت در هند پرداختند. نتایج نشان داد به پیش‌نمایش کار واقعی، حمایت سازمانی ادراک شده، عدالت در ارائه پاداش، اعتبار سازمانی ادراک شده، اعتماد سازمان، رهبری مدیریت ارشد، التزام قرارداد روان‌شناختی و مسئولیت اجتماعی شرکتی بر برندسازی کارفرما تأثیرگذارند، همچنین برندسازی بر عملکرد مالی و غیرمالی شرکت اثرگذار است. لورس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۵) مقاله‌ای با عنوان "تأثیر تعهد بر برند کارفرما: توسعه و اعتبار یک مقیاس" انجام دادند. در سال‌های اخیر برندسازی کارفرما به‌عنوان منبعی پایدار از مزایای رقابتی قلمداد می‌شود. آنها توسعه و اعتبارسنجی یک مقیاس چندبعدی را برای اندازه‌گیری قدرت تأثیر تعهد کارکنان بر برند کارفرما در پنج مطالعه جداگانه انجام دادند. در کلیه مطالعات، تأثیر تعهد بر برند کارفرما به‌صورت مثبت مورد تأیید قرار گرفت.

## روش تحقیق

روش این تحقیق از نظر نوع داده‌ها هم در زمره روش‌های کیفی و هم روش‌های کمی قرار دارد و به‌صورت توأمان از هر دو روش استفاده شده است، به‌عبارتی از آنجاکه در این پژوهش ابتدا محقق قصد دارد رویکرد مطلوب برندسازی را با استفاده از مصاحبه با خبرگان و متخصصان

1. Biswas & Suar
2. Lores

دانشگاهی و سازمانی شناسایی کند (مرحله کیفی) و سپس با استفاده از نتایج به دست آمده به طراحی یک ابزار و اجرای آن روی نمونه آماری، به منظور اعتباریابی الگوی حاصله، پردازد (مرحله کمی)، لذا می توان گفت روش تحقیق مورد استفاده از نظر نوع داده ها روش تحقیق آمیخته (مختلط)<sup>۱</sup> است. همچنین تحقیق از حیث هدف از نوع تحقیق کاربردی<sup>۲</sup> است. در تحقیقات کاربردی هدف به کارگیری دانش در موقعیت های جدید و توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است. در این تحقیق نیز محقق با توجه به نظریات و رویکردهایی که در زمینه برندسازی کارفرما وجود دارد، به دنبال به کارگیری و کاربرد این نظریات در یک موقعیت سازمانی و علمی و طراحی مدل پیشنهادی و تناسب سنجی مدل پیشنهادی است. از طرف دیگر نوع تحقیق برحسب گردآوری داده ها از نوع میدانی است که به صورت پیمایش<sup>۳</sup> به گردآوری داده ها اقدام نموده و لذا در طبقه کلی روش های غیرآزمایشی<sup>۴</sup> قرار می گیرد (دلاور، ۱۳۹۳). برای دستیابی به اهداف پژوهش و پاسخگویی به سؤالات پژوهش، پژوهش حاضر در دو گام مجزا ولی به هم انجام گرفته است.

جامعه آماری این پژوهش در مرحله کیفی به سه بخش تقسیم شده است: الف) صاحب نظران حوزه مدیریت (به ویژه در حوزه مدیریت منابع انسانی، بازاریابی و برند) ب) مدیران و معاونان سازمان تأمین اجتماعی ج) کارکنان سازمان تأمین اجتماعی. حجم نمونه در مرحله کیفی با توجه به سطح اشباع بوده است یعنی، محقق تا جایی که مصاحبه ها ادامه داد که مصاحبه های بیشتر به داده های جدیدتری منجر می شود و شناخت بیشتری نسبت به پذیرش، مؤلفه های تشکیل دهنده آن و نحوه اجرای آن حاصل شود و اگر مصاحبه های بیشتر به داده های بیشتری منجر نشود و داده های قبلی تکرار شود، محقق مصاحبه ها را متوقف می کند. لذا، ضمن هدف مند بودن روش نمونه گیری، از روش نمونه گیری گلوله برفی نیز بهره گرفته شد و از افراد مورد مصاحبه خواسته شد که افرادی که در این خصوص می توانند داده های کیفی مناسبی به ما ارائه دهند را

1. Mixed method
2. Applied study
3. Survey
4. Non experimental

معرفی کنند.

در مرحله کیفی، ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه بوده که یکی از ارکان اصلی در روش تحقیق آمیخته اکتشافی محسوب می‌شود. در تحقیق حاضر، برای شناسایی مؤلفه‌های برندسازی کارفرما از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان دانشگاهی و سازمانی استفاده شد. دلیل استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته این است که علاوه بر آنکه امکان تبادل نظر و فکر وجود دارد، می‌توان بحث و موضوع مصاحبه را در جهت دستیابی به اهداف پژوهش هدایت کرد. همچنین در طول فرایند مصاحبه، امکان مشاهده احساسات و رسیدن به باورها و اعتقادات مصاحبه‌شوندگان درباره موضوع پژوهش نیز وجود دارد. مصاحبه، ابزاری است که امکان بررسی موضوع‌های پیچیده، پیگیری پاسخ‌ها یا پیدا کردن علل آن و اطمینان یافتن از درک سؤال از سوی آزمودنی را فراهم می‌سازد. در این راستا، مصاحبه‌گر می‌تواند پاسخ‌ها را پیگیری نموده و با دوباره تعریف کردن سؤال‌ها، ابهام‌ها را رفع نماید (سرمد و همکاران، ۱۳۹۱). محورهای اصلی که در فرایند مصاحبه مطرح شد به شرح ذیل است:

۱. ویژگی‌های داخلی سازمان تأمین اجتماعی به‌عنوان برند کارفرما چیست؟
  ۲. ویژگی‌های سازمان تأمین اجتماعی به‌عنوان برند کارفرما در محیط خارجی سازمان چیست؟
  ۳. پیامدهای اجرای برندینگ کارفرما در داخل سازمان تأمین اجتماعی چیست؟
  ۴. پیامدهای اجرای برندینگ کارفرما در محیط خارجی سازمان تأمین اجتماعی چیست؟
- از آنجا که در مرحله کیفی این پژوهش از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است، برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه از روش کدگذاری سه مرحله‌ای استراوس و کوربین<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) تحت عنوان کدگذاری باز، محوری و انتخابی بهره گرفته شد.
۱. مرور داده‌ها، ۲. سازماندهی داده‌ها، ۳. کدگذاری داده‌ها، ۴. طبقه‌بندی داده‌ها، ۵. ایجاد مقولات فرعی، ۶. ایجاد مقولات اصلی یا محورهای عمده و ۷. تدوین گزارش.

---

1. Strauss & Corbin

در مرحله کد گذاری باز، ابتدا متون به دقت مرور و بازخوانی شدند. محقق خطبه خط و کلمه به کلمه داده‌ها را بازنگری و مفاهیم اصلی موجود در هر خط یا جمله را مشخص کرده و به آنها کد داد. در مرحله کد گذاری باز، کدهای استخراج شده بر اساس نزدیکی مفهومی و بیان یک مفهوم مشترک ذیل یک مقوله مشخص عنوان بندی شدند. بعد از این مرحله سعی شد که مقولات نیز در قالب دسته‌های بزرگ‌تر مفهومی طبقه بندی شوند. در واقع، عنوان بندی مقولات با الهام از مبانی نظری و پیشینه تجربی پژوهش، ویژگی‌های برند سازی کارفرما و همچنین ارتباط معنایی کدها صورت گرفت.

### مدل نظری تحقیق

بر اساس مبانی نظری و پیشینه تحقیق و همچنین نتایج مصاحبه‌های انجام گرفته، مشاهده شد که عوامل مختلفی بر برند سازی کارفرما تأثیرگذار است و همچنین برند سازی کارفرما نیز بر متغیرهای زیادی در داخل و خارج از سازمان تأثیرگذار است. در جدول ۳ مقولات فرعی و حوزه‌های کلیدی شناسایی شده مربوط به عوامل زمینه ساز برند کارفرما در داخل و خارج سازمان آورده شده است.

جدول ۳. مؤلفه‌ها و ویژگی‌های عوامل داخلی و خارجی زمینه ساز برند کارفرما

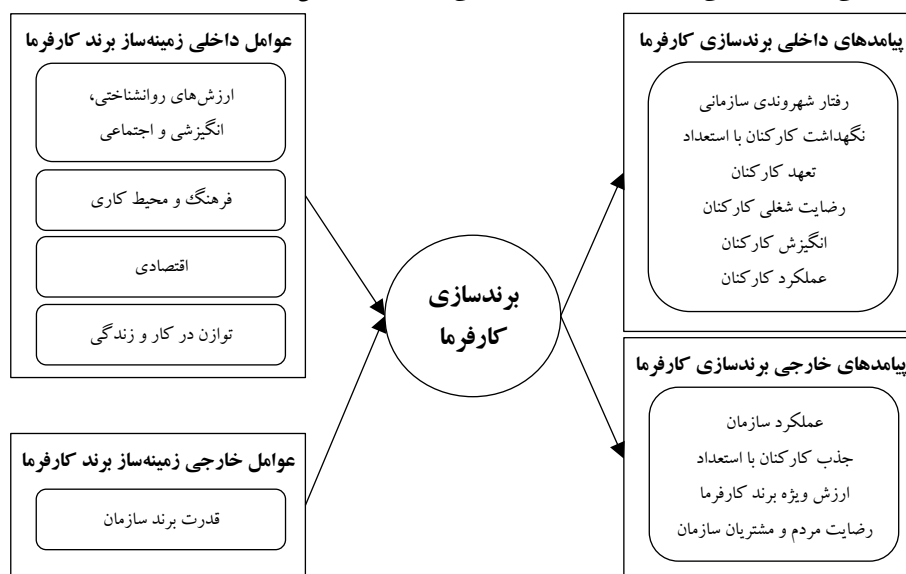
مؤلفه‌ها	حوزه کلیدی
کیفیت مدیریت و همکاران، حس احترام و افتخار در سازمان، توانمندی، فرصت ارتقای در شغل، امنیت شغلی، عزت نفس و اعتماد به نفس در کار	ارزش‌های روان‌شناختی، انگیزشی و اجتماعی
تناسب و اندازه سازمان، سطح فناوری، ساختار سازمان، وضوح در نقش، چالش در کار	فرهنگ و محیط کاری
حقوق و مزایا، پاداش مالی، برابری درونی و بیرونی حقوق، شرایط بازنگری، مزایای بهداشتی و سلامت	اقتصادی
مکان، ساعت کاری، مراقبت از کودکان	توازن در کار و زندگی
مسئولیت اجتماعی، تأیید جامعه، هویت سازمانی، اعتبار سازمانی، آوازه و شهرت، کیفیت تیم، تسهیم دانش، شخصیت برند کارفرما	قدرت برند سازمان

بعد از مطالعه مبانی نظری و پیشینه تحقیق پیامدهای اصلی اجرای برندسازی کارفرما در سازمان و با مصاحبه‌های انجام گرفته در سازمان تأمین اجتماعی، کدها استخراج و مقولات فرعی شناسایی و ثبت شد. در جدول ۴ مقولات فرعی مربوط به پیامدهای شناسایی شده اجرای برندینگ کارفرما در داخل و خارج سازمان آورده شده است.

جدول ۴. مؤلفه‌ها و ویژگی‌های پیامدهای اجرای برندینگ کارفرما در داخل و خارج سازمان

مؤلفه‌ها	حوزه کلیدی
رفتار شهروندی سازمانی، نگهداشت کارکنان با استعداد، تعهد کارکنان، رضایت شغلی کارکنان، انگیزش کارکنان، عملکرد کارکنان	پیامدهای داخلی
عملکرد سازمان، جذب کارکنان با استعداد و نخبه، ارزش ویژه برند کارفرما، رضایت مردم و مشتریان	پیامدهای خارجی

با تلفیق عوامل مختلف تأثیرگذار بر برندسازی کارفرما و تأثیرپذیر از آن در سازمان تأمین اجتماعی، مدل مفهومی برندسازی کارفرما طراحی شد که در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی برندسازی کارفرما در سازمان‌های عمومی غیردولتی



## یافته‌های پژوهش

در مرحله دوم پژوهش و پس از انجام پژوهش کیفی و ساخت پرسشنامه، از روش کمی برای آزمودن مدل پیشنهادی برندسازی کارفرما در سازمان تأمین اجتماعی استفاده شده است. هدف این مرحله از پژوهش تعیین الگوهای پیچیده روابط، آزمون میزان روابط بین مقوله‌ها و دستیابی به سطوحی از توانایی تعمیم‌پذیری در نمونه بزرگ‌تر است. در این مرحله از شیوه پژوهش توصیفی - تحلیلی و از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است.

جامعه آماری پژوهش حاضر در این مرحله کارکنان بخش بیمه‌ای و درمانی سازمان تأمین اجتماعی در پایان خردادماه ۹۴ به تعداد ۶۳۷۱۹ نفر می‌باشند<sup>۱</sup>. در بخش کمی تحقیق بعد از ساخت ابزار و تعیین روایی و اعتبار آن، از فرمول تعیین حجم نمونه کوکران برای تعیین حجم نمونه استفاده شده است، که ۳۸۴ نفر از کارکنان سازمان تأمین اجتماعی به صورت نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای (باتوجه به بخش‌های بیمه‌ای، درمانی، اسناد پزشکی، بیمارستان، درمانگاه‌ها) انتخاب می‌شوند. این تعداد نمونه براساس حدود اطمینان ۹۵ درصد، بیشینه واریانس و ۵ درصد خطای مجاز محاسبه شده است. در مرحله دوم، با استفاده از فرمول نمونه‌گیری متناسب با طبقات، حجم نمونه هر بخش سازمان از حجم کل نمونه مشخص شد.

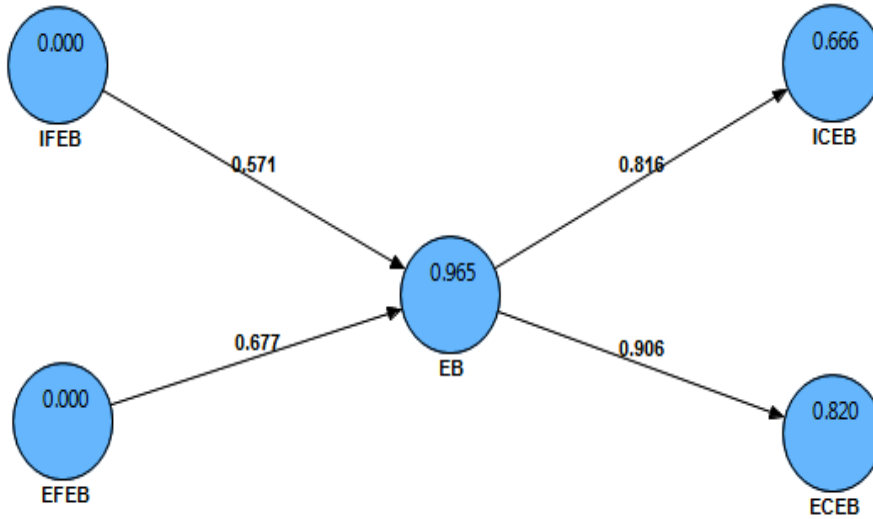
برای گردآوری داده‌ها در گام کمی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. مبنای ساخت پرسشنامه پژوهش حاضر، مؤلفه‌های شناسایی شده در مرحله کیفی پژوهش که در الگوی مفهومی ارائه شده است، می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. در بخش آمار توصیفی از میانگین و انحراف معیار و در بخش آمار استنباطی از تحلیل عاملی تأییدی با کمک از نرم‌افزار اسمارت پی ال اس<sup>۲</sup> استفاده شد.

باتوجه به متغیرهای مدل مفهومی پژوهش شامل: عوامل داخلی برند کارفرما، عوامل خارجی برند کارفرما، پیامدهای داخلی برندسازی کارفرما و پیامدهای خارجی برندسازی کارفرما، تحلیل عاملی مدل پژوهش صورت گرفته است. شکل ۲ خروجی نرم‌افزار PLS در حالت استاندارد

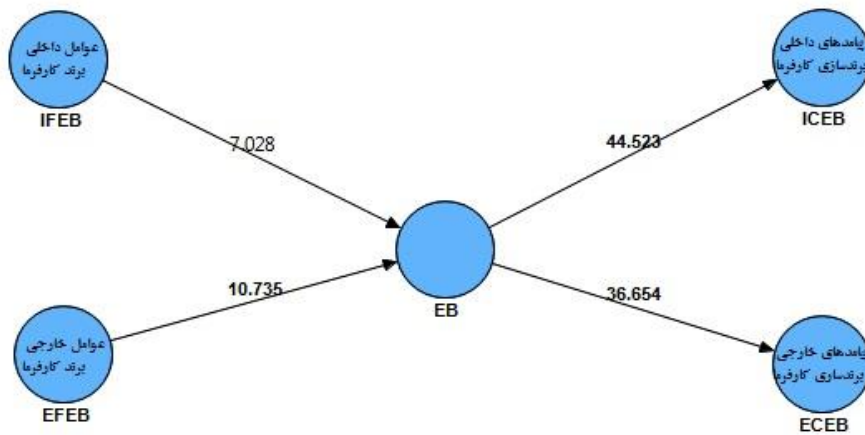
1. <https://www.tamin.ir>

2. Smart PLS

درخصوص مدل پژوهش را نشان می‌دهد. همچنین در شکل ۳ خروجی نرم‌افزار در حالت معنی‌داری  $t$  مربوط به مدل پژوهش آورده شده است.



شکل ۲. مدل پژوهش در حالت استاندارد



شکل ۳. مدل پژوهش در حالت معنی‌داری ( $t$ -value)

جدول ۵. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مدل پژوهش

سازه	متغیر	مشخصه متغیر	ضریب مسیر	مقدار t	سطح معنی داری	R <sup>2</sup>
برند سازی کارفرما EB	عوامل داخلی برند کارفرما	IFEB	۰/۵۷۱	۷/۰۲۸	۰/۰۱	-
	عوامل خارجی برند کارفرما	EFEB	۰/۶۷۷	۱۰/۷۳۵	۰/۰۱	-
	پیامدهای داخلی برندسازی کارفرما	ICEB	۰/۸۱۶	۴۴/۵۲۳	۰/۰۱	۰/۶۶۶
	پیامدهای خارجی برندسازی کارفرما	ECEB	۰/۹۰۶	۳۶/۶۵۴	۰/۰۱	۰/۸۲۰
	AVE		۰/۵۲۵			
	پایایی ترکیبی		۰/۹۳۵			
	آلفای کرونباخ		۰/۹۰۷			

همان طور که در جدول ۵ مشخص است و همچنین باتوجه به اشکال ۲ و ۳، مقادیر ضریب مسیر در تحلیل عاملی مرتبه دوم، مطلوب است. از طرفی، مقدار t متناظر با هر بار عاملی بیشتر از مقدار بحرانی آن (۲/۵۸) در سطح ۰/۰۱ و معنی دار است. همچنین، مقادیر پایایی مرکب و آلفای کرونباخ به ترتیب برابر با ۰/۹۳۵ و ۰/۹۰۷ است که خود بیانگر همسانی درونی بالای متغیرهاست. در این مدل مقدار AVE برابر با ۰/۵۲۵ گزارش شده که از میزان ۰/۵ بیشتر بوده و در نتیجه روایی همگرایی مدل نیز تأیید می شود. ضریب تعیین (R<sup>2</sup>) ارتباط بین واریانس تبیین شده یک متغیر مکنون را با مقدار کل واریانس آن مورد سنجش قرار می دهد. مقدار این ضریب بین صفر تا یک است که مقادیر بزرگ تر، مطلوب تر است. مقادیر ۰/۱۹، ۰/۳۳، و ۰/۶۷ به ترتیب ضعیف، متوسط و قابل توجه توصیف شده است (هنسلر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). باتوجه به جدول ۵ مقادیر ضریب تعیین قابل توجه و مطلوب است. در ادامه، شاخص اشتراک با روایی متقاطع<sup>۲</sup> برای کل مدل محاسبه شد. چنانچه این شاخص عددی مثبت را نشان دهد، مدل اندازه گیری از کیفیت لازم برخوردار است. میزان این شاخص برابر با ۰/۱۷۸ گزارش شد که نشان از کیفیت مطلوب مدل دارد. در واقع، می توان گفت مدل مسیر توانایی پیش بینی متغیرهای مشاهده پذیر (در

1. Henseler et al  
2. CV Com

اینجا متغیرهای مکنون سطح اول) از طریق مقادیر متغیر پنهان متناظرشان را دارد. همچنین، کیفیت مدل ساختاری توسط شاخص افزونگی با روایی متقاطع محاسبه شد. معروف‌ترین و شناخته‌شده‌ترین معیار اندازه‌گیری این توانایی، شاخص  $Q^2$  استون - گایسلر است که براساس این ملاک، مدل باید نشانگرهای متغیرهای مکنون درون‌زای انعکاسی را پیش‌بینی کند. مقادیر  $Q^2$  بالای صفر نشان می‌دهند که مقادیر مشاهده‌شده خوب بازسازی شده‌اند و مدل توانایی پیش‌بینی دارد. به عبارتی دیگر، در صورتی که کلیه مقادیر به دست آمده برای شاخص با در نظر داشتن متغیر پنهان درون‌زای انعکاسی شده مثبت باشد، می‌توان گفت مدل ساختاری از کیفیت مناسبی برخوردار است. هنسلر و همکاران (۲۰۰۹) در مورد شدت قدرت پیش‌بینی مدل در مورد متغیرهای پنهان درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این شاخص معرفی کرده‌اند. در جدول ۶ مقادیر این شاخص آورده شده است.

جدول ۶. مقادیر شاخص افزونگی یا روایی متقاطع برای سازه‌های مدل پژوهش

شاخص افزونگی یا روایی متقاطع	سازه برند سازی کارفرما
۰/۱۸۶	عوامل داخلی برند کارفرما
۰/۲۱۸	عوامل خارجی برند کارفرما
۰/۱۰۵	پیامدهای داخلی برندسازی کارفرما
۰/۲۵۸	پیامدهای خارجی برندسازی کارفرما

همان‌طور که در جدول فوق مشخص است، میزان  $Q^2$  در همه متغیرها مثبت و بالاتر از متوسط است که این نتیجه خود، نشان‌دهنده کیفیت بالای مدل اندازه‌گیری است. به عبارت دیگر، مدل می‌تواند نشانگرهای متغیرهای مکنون درون‌زای انعکاسی را پیش‌بینی کند.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این تحقیق باهدف طراحی مدل برندسازی کارفرما در سازمان‌های عمومی غیردولتی (مطالعه

موردی: سازمان تأمین اجتماعی) انجام گرفت. به‌طور کلی، نتایج حاصل از پژوهش حاضر به شرح زیر است: پس از بررسی جامع ادبیات تحقیق در مورد برندینگ کارفرما و با در نظر گرفتن ویژگی‌ها و مؤلفه‌های برندهای کارفرمایی سازمان‌های معتبر و همچنین مصاحبه از خبرگان دانشگاهی و سازمانی، دو بُعد اصلی شامل عوامل زمینه‌ساز برندینگ کارفرما و پیامدهای برندسازی کارفرما مورد شناسایی قرار گرفت. در بخش کیفی پژوهش با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و اعضای نمونه، ۴ حوزه کلیدی به‌عنوان عوامل زمینه‌ساز برند کارفرما در داخل سازمان شامل ارزش‌های روان‌شناختی، انگیزشی و اجتماعی؛ فرهنگ و محیط کاری؛ اقتصادی و توازن در کار و زندگی شناسایی شدند. همچنین عوامل زمینه‌ساز برند کارفرما در خارج سازمان شامل یک حوزه کلیدی به نام قدرت برند سازمان، شناسایی و مورد ارزیابی قرار گرفت. در بخش کمی پژوهش از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری و با رویکرد حداقل مربعات جزئی برای تأیید مدل طراحی شده، استفاده شده است که با توجه به نتایج به‌دست آمده، عوامل داخلی و عوامل خارجی زمینه‌ساز برند کارفرما، پیامدهای داخلی و پیامدهای خارجی برندینگ کارفرما به ترتیب با مقدار معنی‌داری ۷/۰۲۸، ۱۰/۷۳۵، ۴۴/۵۲۳ و ۳۶/۶۵۴ در سطح اطمینان ۹۹ درصد دارای مقداری بیشتر از عدد بحرانی ۲/۵۸ بوده که می‌توان اظهار داشت، این سازه‌ها از اعتبار لازم برای اندازه‌گیری مدل برندینگ کارفرما برخوردارند و در نتیجه مدل اصلی برندسازی کارفرما در سازمان‌های عمومی غیردولتی مورد تدیید قرار می‌گیرد.

همچنین برای مقایسه نتایج و یافته‌های تحقیق با تحقیقات صورت گرفته می‌توان عنوان کرد که ایوانس (۲۰۱۱) و استریواستاوا و هاتناگر (۲۰۱۰)، که در تحقیقات خود در پی شناسایی عوامل و مؤلفه‌های برندینگ کارفرما در سازمان‌های عمومی و خدماتی بوده‌اند، ۱۸ مقوله فرعی را شناسایی نموده‌اند، از جمله مؤلفه‌های برندسازی کارفرما در پژوهش آنها می‌توان به رهبری و چشم‌انداز، انگیزش، توانمندسازی و رشد شغلی، شهرت سازمان و احترام؛ اشاره کرد که در پژوهش حاضر نیز به‌عنوان مقولات فرعی برندینگ کارفرما، شناسایی شده‌اند. لیم و همکاران (۲۰۱۳)، مطالعات کیفی ساختارمندی در مورد برندسازی کارفرما در شرکت پاس انجام دادند.

همچنین آنها به دنبال این بودند که بررسی کنند چرا کارمندان رضایت بالایی از شغل خود در این سازمان دارند. نتایج این تحقیق نشان داد از عوامل مهمی که به افزایش تعهد و رضایت کارکنان منجر شده است، برندینگ کارفرماست. در شرکت پاس، برندسازی کارفرما بر عوامل داخلی و خارجی و ایجاد تصویر مثبت از شرکت، هدایت مناسب کارکنان فعلی، دادن هویت به کارکنان به وسیله ایجاد ارزش، تعهد، هوش و پاداش تمرکز کرده است. همچنین در خارج از شرکت، ارتباطات برند، ساختار و مسئولیت اجتماعی شرکت در جذب کارکنان بالقوه تأثیرگذار بوده است. عوامل شناسایی شده در پژوهش فوق با عوامل و مقولات فرعی شناسایی شده در پژوهش حاضر مطابقت داشته و نتایج همسو می‌باشد.

درخصوص جنبه اهمیت و نوآوری این تحقیق باید به این نکته اشاره کرد که در ادبیات مدیریت منابع انسانی، مفهوم برندسازی کارفرما، مفهومی جدید و مهم است، به‌ویژه آنکه با توجه به مرور ادبیات پژوهش، تحقیق خاصی با این جامعیت درخصوص طراحی مدل و شناسایی مؤلفه‌های تأثیرگذار بر برندسازی کارفرما و همچنین متغیرهای سازمانی تأثیرپذیر از این مقوله در کشور ایران وجود ندارد. در همین راستا و با بررسی تحقیقات خارجی (اچوور و رزن، ۱۹۸۹؛ های هاووس و همکاران، ۲۰۰۳؛ برتون و همکاران، ۲۰۰۵؛ کاجلین و همکاران، ۲۰۰۹) نیز می‌توان به طور مشهود بیان کرد که اکثر مطالعات صورت گرفته به بخشی از عوامل تأثیرگذار بر برندینگ کارفرما و یا پیامدهای اجرای این سازه در سازمان اشاره دارد. از سوی دیگر، هر پژوهشی دارای محدودیت‌های خاص خود است، از جمله محدودیت‌های این تحقیق این است که چون پژوهش حاضر در یک مقطع از زمان انجام شده است، بنابراین به جای در نظر گرفتن تصویری بزرگ و بلندمدت، فقط تصویری مقطعی را نشان داده است.

با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های عمومی غیردولتی به‌ویژه سازمان تأمین اجتماعی با رویکردی همسو در راهبرد سازمان و برندسازی کارفرما زمینه را برای اجرای هرچه بهتر برندسازی کارفرما ایجاد کند. مدیران این سازمان می‌توانند با برنامه‌ریزی و اجرای منسجم در تقویت عوامل شناسایی شده تحقیق حاضر که در راستای پیاده‌سازی راهبرد برندسازی

کارفرما تأثیر گذارند؛ کوشا باشند. در همین راستا سازمان تأمین اجتماعی می تواند با شکل دهی یک دپارتمان تخصصی منابع انسانی در رابطه با برندینگ کارفرما علاوه بر شناسایی استعدادها، ساخت فرایندهای منابع انسانی، نظام ها و سامانه ها، ساختار و نظام پاداش، برای ارتقا و بهبود برند کارفرمای خود اقدام کند. در نهایت همه نظام ها بدون ارزیابی قادر به فعالیت نخواهند بود. برندینگ کارفرما در یک محیط ایستا فعالیت نمی کند و بایستی به صورت پویا و یا سازماندهی شده شکل داده شود. بنابراین سازمان تأمین اجتماعی نیازمند آن است که برند کارفرمای خودش را براساس ویژگی هایش تنظیم نماید و نظام های بازخورد و ارزیابی برای آن تأسیس نماید. این نظام می تواند به دو قسمت تقسیم شود: نظام ارزیابی بُعد خارجی برندینگ کارفرما: مانند جذب کارکنان بالقوه برتر، بررسی دقیق و عمده میزان جذابیت برند کارفرما، رضایت مشتریان و مردم از سازمان؛ و از بُعد داخلی: مانند حفظ روابط خوب کارکنان و افزایش احساس تعلق کارکنان نسبت به سازمان و یا شاخص های همانند رضایت شغلی کارکنان، وفاداری کارکنان، میزان ترک خدمت کارکنان، رفتار شهروندی سازمانی، انگیزش کارکنان، عملکرد کارکنان و سایر عواملی که نشان دهنده پیامدهای پیاده سازی موفق برند سازی کارفرما در سازمان باشد.

## منابع

- دلاور، علی (۱۳۹۳)، *روش تحقیق در روان‌شناسی و علوم تربیتی*، انتشارات ویرایش، چاپ چهل و یکم.
- رحیمیان، اشرف (۱۳۹۲)، *برند کارفرما، راهبرد نوین مدیریت سرمایه‌های انسانی*، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال پنجم، شماره ۲: ۱۵۰-۱۲۷.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۹۱)، *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*، انتشارات آگاه، چاپ سوم.
- Aggerholm, Helle K., Andersen, Sophie e. & Thomsen, Christa. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. **Corporate communications: An International Journal**. Vol. 16, No. 2, 2011. Pp. 105 -123. Emerald Group Publishing Limited.
- Alanik. Mork., Linn Viktoria., Kenning, Peter (2014). Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness , **European Journal of Marketing**, Vol. 48 No. 1/2, 2014, pp. 218-236.
- Altbach, P. G. (2000), “**The Changing Academic Workplace: Comparative Perspectives** ”, Center for International Higher Education, Lynch School of Education, Boston College, Chestnut Hill, Massachusetts.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. **Journal of Brand Management**, 4(3), pp.185-206 .
- Andersson, Jonas ., Sandgren ,Robert (2013). **Rich Media in Employer Branding** , Department of Business Studies, Master thesis, Uppsala university.
- Backhaus, K, 2004. An exploration of corporate recruitment descriptions on monster.com. **Journal of Business Communication**, 41 (2), 115-120.
- Barrow, S. and Mosley, R. (2005), **The Employer Brand: Bringing the Best of Brand. Management to People at Work**, Chichester: John Wiley & Sons.
- Berthon, P. /Ewing, M. Hah, L. L. (2005): Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding, in: **International Journal of Advertising**, Vol. 24, No. 2, and S. 151-172.
- Biswas, Mukesh and Suar, Damodar (2014), Which Employees’ Values Matter Most in the Creation of Employer Branding? **Journal of Marketing Development and Competitiveness**, vol. 7(1).
- Cachelin, J. L. Bodderas, M. Maas, P. (2009):**HoheErwartungen. Die Befragung von Mitarbeitern eines Schweizer Unternehmens hilft die Struktur des Employer Brandings aufzuschlüsseln**, in: Personal, H. 5, S. 22-24.
- Edwards, M. R. (2010), “An integrative review of employer branding and OB theory ”, **Personnel Review**, Vol. 39, No.1, 5- 23.
- Erkander, Malin., Sjunnesson, Astrid (2013). **Employer branding :A faddish way of labeling operations Or a valuable contribution to HRM?**, Department of Business Studies Marketing, Organization and International Business Bachelor Thesis.
- Gaddam, Soumya. (2008). **Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing**



- Heilmann, Pia., Saarenketo, Sami and Katja Liikkanen(2013). Employer branding in power industry, **International Journal of Energy Sector,Management**,Vol. 7 No. 2, pp. 283-302.
- Henseler, j.,Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R., (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. **Advances in International Marketing**, 20,277-320.
- Highhouse, S. Lievens, F. Sinar, E. F. (2003): Measuring Attraction to Organizations, in: **Educational and Psychological Measurement**, Vol. 63, No. 6, S. 986-1001.
- Ivens, Bjorn S. (2011), **Scale development in employer branding**, marketing, 29.-30. september, Berlin.
- Jonze ,Johanna, Öster, Hedvig (2013). **Employer branding in human resources**, Företag sekonomiska institutionen ,Kandidatuppsats HT 2012,Johanna Jonze & Hedvig Öster,Handledare: Katarina Hamberg Lagerström.
- Kolle, S. (2011). **Alignment of Internally and Externally Aimed Employer Branding Effors; A Case Study of the Novo Nordisk Employer Branding Programme** 'life Changing Caareers, Bachelor Thesis.
- Kumar Dawn, S. & Biswas, S. (2010). Employer Branding: A New Strategic Dimension of Indian Corporations, **Asian Journal of Management Research**, ISSN 2229 – 3795.
- Liem, Pretty., Abma, Ruud., du Fossé ,Doreen (2013). **Employer branding A qualitative research at Pathé**, University of Utrecht ,Faculty of Social Sciences, Interdisciplinary Social Sciences ,Master thesis: Social Policy and Social Interventions.
- Lores, Susana Fernandez., Gavilan ,Diana., Avello, Maria., Blasco, Francisca(2015). Affective commitment to the employer brand:Development and validation of a scale, **BRQ Business Research Quarterly**, BRQ-38; No. of Pages 15.
- Moroco, L. and Uncles, D. M. (2009), 'Employer branding and market segmentation ', **Journal of Brand Management**, Vol. 17, Issue 3, 181-196.
- Moser ,Rafael Rodrigo., Björn Käck, Thor(2013). **Employer Branding Measuring the practical effects of a heoretically sound EVP A Case Study of ABB**, School of Business, Society and Engineering, (EST) EFO 703, Bachelor Thesis in Business Administration, 15 ECTS.
- Reichert, S. (2009), "Institutional Diversity in European Higher Education: Tensions and challenges for policy makers and institutional leaders", European University Association, Brussels.
- Schwoerer, C. Rosen, B. (1989): Effects of Employment-at- Will Policies and Compensation Policies on Corporate Image and Job Pursuit Intentions, in: **Journal of Applied Psychology**, Vol.74, No. 4, S. 653-656.
- Sivertzen, Anne-Mette., Nilsen, Ety Ragnhild and Anja H. Olafsen(2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media, **Journal of Product & Brand Management** 22/7 (2013) 473-483.
- Srivastava, Pallcivi/ Bhatnagar, Jyotsana (2010), "Employer Brand for Talent Acquisition: An Exploration towards its Measurement, " **VISION-The Journal of Business Perspective**, 14 (1&2), 25-34.
- Tran Duc, Nha (2013). **Employer Branding for SMEs: Attracting Graduating Students in IT Industry**, Kajaani University of Applied Sciences,Heilbronn University of Applied Sciences,School of Business,Degree Program in Business Management.
- Wong, Hendriatta (2014). **The infulnce of employer branding on employee**. A thesis submitted to The University of Manchester for the degree of Doctor of Business Administration In the Faculty of Humanities.