

برند کارفرما؛ راهبرد نوین مدیریت سرمایه‌های انسانی

اشرف رحیمیان*

تاریخ دریافت: ۹۲/۰۴/۲۳

تاریخ پذیرش: ۹۲/۱۰/۲۸

چکیده

برند کارفرما راهبرد مدیریت سرمایه‌ی انسانی، برای تمایز است. کارکرد اصلی برند کارفرما، جدایی برای نیروهای کاری بالقوه‌ی بیرون سازمان و نگه‌داری استعداد‌های درون سازمان است. تحقیق حاضر، در جست‌وجوی کاوش ادراک از مفهوم برند کارفرما، چالش‌های آن در ایران و همچنین فرایند برندسازی آن است. در این راستا، با ۲۶ نفر از مدیران و کارشناسان خبره‌ی منابع انسانی گروه صنعتی ایران خودرو مصاحبه‌ی نیمه‌ساخت یافته به عمل آمد و با استفاده از روش تحلیل محتوا، تم‌های اصلی مصاحبه استخراج شد. اغلب مصاحبه‌شوندگان، برند کارفرما را یک نیاز ضروری می‌دانستند. از نظر آنها برند کارفرما رابطه‌ی مستقیم با برند سازمان در بین مشتریان و سایر ذینفعان به وجود می‌آورد و برندسازی درونی و بیرونی یک سازمان به صورت توأمان تعیین‌کننده‌ی پیشرو بودن سازمان است. آنها معتقد بودند یکی از چالش‌های عمده‌ای که برندسازی کارفرما در سازمان‌های ایرانی با آن روبه‌رو است فقدان بازار آزاد به مفهوم واقعی و فقدان رقابت کسب‌وکار در سازمان‌های دولتی و شبه‌دولتی است.

کلیدواژه‌ها: برند کارفرما؛ مدیریت سرمایه‌ی انسانی؛ راهبرد.

مقدمه

برندسازی در ابتدا برای تمایز محصولات ملموس به کار گرفته می‌شد، اما در طول زمان، برای تمایز انسان‌ها، مکان‌ها و سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود. برندسازی کارفرما، به‌مثابه‌ی 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. لازم است سازمان‌ها همان‌گونه که برای محصول خود برندسازی می‌نمایند، 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 انتخاب شدن است. چنان‌چه بارو و موزلی^۱ (۲۰۰۵) خاطر نشان می‌کنند، برندسازی کارفرما تنها برای انتقال پیام شخصیت سازمان مورد استفاده قرار نمی‌گیرد؛ بلکه برای سازگاری با ابزارها و تکنیک‌هایی است که معمولاً برای برانگیختن و دربرگیری کارکنان به کار می‌آید. همچون برند مصرف‌کننده برند کارفرما نیز رابطه‌ای احساسی بین کارفرما و کارمند به وجود می‌آورد (کومار داوون و بیس واس^۲، ۲۰۱۰). در یک تحقیق در سال ۲۰۰۶، شبکه‌ی جهانی برنارد هادز^۳، ۴۸۷ سازمان بین‌المللی را مورد تحقیق قرار داد. هدف تحقیق حاضر، شناسایی شیوه‌ی ادراک برند کارفرما و انتظارات و ابتکارات به کار گرفته شده برای توسعه‌ی آن بود. این تحقیق نشان داد که بیش‌تر از ۵۲ درصد از پاسخ‌گوها تصور می‌کردند که برند کارفرما عصاره‌ی آن چیزی است که یک کارفرما به‌عنوان یک شغل عرضه می‌نماید و سازمان توسط آن با داخل و خارج از سازمان رابطه برقرار می‌کند^۴. برند کارفرما سال‌هاست مورد توجه قرار گرفته‌است، برترین کارفرمایان جهان هر سال توسط مجله فورچون معرفی می‌شوند (جدول ۱). در ایران اما، این مفهوم چندان شناخته‌شده نیست و هنوز به صورت واقعی به کار گرفته نشده است. مقاله‌ی حاضر ابتدا به صورتی کلی به معرفی تعدادی از کارکردهای مفهوم برند می‌پردازد؛ سپس پیشینه‌ی مطالعاتی درخصوص برند کارفرما و کارکردهای آن را

1. Barrow & Mosley
2. Kumar Dawn & Biswas
3. Bernard Hodes Global Network
4. www.iventa.com, 2006: 16

جدول ۱. ده کارفرمای برتر سال ۲۰۱۱ (منبع: مجله فورچون)

رتبه	نام	زمینه‌ی فعالیت	برخی ویژگی‌ها
۱	SAS	نرم افزار	پیش از این نیز ۱۴ بار به‌عنوان کارفرمای برتر معرفی شده است. ارایه‌ی خدمات باکیفیت به کارکنان، در این شرکت بسیار جدی انگاشته می‌شود. نظیر خدمات مراقبت از کودکان، کارواش و...
۲	گروه مشاوران بوستون	مشاوره	علاوه بر حقوق بالای آن، مشارکت در برنامه‌های اجتماعی نظیر برنامه‌های غذای سازمان ملل در این شرکت به اجرا درمی‌آید.
۳	فروشگاه غذای وگمن ^۱	خرده‌فروشی	دارای ۳۹۰۰۰ نفر کارمند که افزون بر برنامه‌های کاری منعطف، محیط کاری چالشی، تیم‌های کاری جذاب و خدمات پزشکی عالی، بورس تحصیلی کارکنان را نیز ارایه می‌نماید.
۴	گوگل	آی تی	تأمین رستوران، باشگاه، کارواش، آرایشگاه، خشک‌شویی و... همه در بهترین کیفیت
۵	NetApp	نرم افزار	حقوق بسیار بالا به‌همراه ارایه‌ی غذا با کیفیت عالی
۶	Zappos.com	فروش برخط کفش	یکی از بخش‌های Amazon.com. دارای ارایه‌ی غذای رایگان، وجود پزشک در شرکت و بسیاری مزایای دیگر
۷	Camden Property Trust	مالی	ارایه‌ی خدمات پزشکی و دندان‌پزشکی عالی، پرداخت در روزهای تعطیل، دانشگاه Camden، تخفیف مسکن برای کارکنان، برنامه‌ی ذخیره‌ی بازنشستگی و بسیاری خدمات دیگر
۸	Nugget Market	خرده‌فروشی	ارایه‌ی خدمات بهداشتی، برنامه‌های بازنشستگی، بیمه‌ی عمر، برنامه‌ی کاری منعطف، مزایا و ارایه‌ی حقوق در تعطیلات
۹	REI	خرده‌فروشی	وجود فرهنگ ماجراجویانه، پرداخت برانگیزاننده، برنامه‌های تقسیم سود، بازنشستگی، مراقبت بهداشتی خیلی خوب به‌همراه تخفیف ۵۰ تا ۷۰ درصدی برای کارکنان، اجاره‌ی رایگان تجهیزات و هدایای سالانه
۱۰	Dreamworks	هنری	فرهنگ کاری گشوده، ایجاد فرصت رشد و ارایه‌ی مزایای دیگر نظیر صبحانه و ناهار رایگان، یوگای بعد از ظهر، کلاس‌های هنری و جشن‌های ماهانه

1. Wegmans Food Markets

ارایه خواهد کرد و در پایان، یافته‌های تجربی به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ی عمیق با سطوح مدیریتی و کارشناسان خبره‌ی منابع انسانی گروه صنعتی ایران‌خودرو ارایه می‌شود. البته تحقیقات پیش‌تری برای شناسایی رویکردهای اجرا و پیاده‌سازی برند کارفرما- به‌طور کلی در سازمان‌های ایرانی و به‌طور خاص در صنعت خودروسازی- مورد نیاز است.

مفهوم برند

برابر تعریف دیکشنری کسب‌وکار^۱، برند، «طرح، نشان، سمبل، کلمات یا ترکیبی از این‌ها است، که به‌منظور خلق تصویری که محصول را از محصولات رقبا متمایز می‌کند، به کار گرفته می‌شود. در طول زمان، این تصویر در ذهن مشتریان با سطحی از اعتبار، کیفیت و رضایت پیوند می‌خورد. بنابراین، برندها به مشتریان شتاب‌زده در بازارهای پیچیده و پرازدحام، از طریق ایجاد سود و ارزش یاری می‌رسانند». مفهوم برند از حدود ۲۰۰ سال پیش آغاز شد. در دهه‌ی ۱۹۳۰، شرکت پروکتر اند گمبل^۲ نخستین شرکتی بود که سیستم مدیریت برند P&G را توسعه داد. در میانه‌ی دهه‌ی نود، برندسازی نه‌تنها برای محصولات، بلکه برای خرده‌فروش‌هایی که آنها را به فروش می‌رسانند نیز به کار گرفته شد. آنچه در هزاره‌ی جدید روی داده است، آن است که هر فرد در کاوش برندی برای خویش است (وینفیلد- ففکن^۳، ۲۰۰۵: ۱۳). امروزه ارزش ویژه‌ی برند، از چنان اهمیتی برخوردار شده است که در ترازنامه‌ی کسب‌وکارها نشان داده می‌شود. تعدادی از مهم‌ترین ویژگی‌های برند عبارت است (سارتین و شومان^۴، ۲۰۰۶: ۵-۲۰):

۱. برندها، مردم را به انجام بعضی کارها وادار می‌کنند، آنها به مردم فرمان می‌دهند که بیندیشند و خرید کنند. همچنین مردم را به بررسی و انتخاب ترغیب می‌کنند. قدرت تأثیر برند، بیش‌تر ناشی از ویژگی اغواکنندگی آن است. احساساتی که به‌وجود می‌آورد.
۲. برندها، ارزش، فرصت و نتایج مورد انتظار را ساده و قابل دست‌رس می‌کنند. آنها آنچه را که مشتری می‌خواهد و به آن نیاز دارد، را شفاف می‌کنند. آنها آنچه را که مشتری دریافت می‌کند و به یاد می‌آورد، ساده می‌سازند.

1. Business Dictionary
2. Procter & Gamble
3. Winfield-Pfeffekon
4. Sartain & Schumann

۳. هر کسب‌وکاری دارای یک برند است. رهایی از این مفهوم، محال است. هر کسب‌وکاری که خواهد شناخته شود، باید برند داشته باشد.
۴. برندها در نهایت، تجاری هستند. یک برند برای مشتری راه میان‌بری است تا بتواند انتخاب کند. برندها منفعل نیستند بلکه به حوزه‌ی کنش مربوط می‌شوند: انجام بعضی کارها، انتخاب بعضی چیزها و اعتقاد به بعضی چیزها!
۵. برندها، انتخاب‌های مشتریان را در هر نقطه‌ی تماس^۱ تحت تأثیر قرار می‌دهند. هر تجربه‌ی مشتری، یک‌سری از نقاط تماس است. یک برند، در هر نقطه‌ی تماس به مشتری وعده-ای^۲ می‌دهد. در هر نقطه‌ی تماس، برند می‌تواند شرایط را آسان یا سخت، مطمئن یا بیمناک، امیدوار یا ناامید گرداند.
۶. برندها، تجربه‌ی مشتریان شما را تعریف می‌کنند. وقتی مشتری کالا یا خدمتی را مصرف می‌کند، با خود می‌اندیشد که آیا این محصول یا خدمت، قولی را که داده است برآورده می‌کند یا خیر؟ در نتیجه، برند، به شکل‌دهی تجربه‌ی مشتریان مربوط می‌شود.
۷. برندها، مشتریان را با «ایده‌ی بزرگ»^۳ مربوط می‌کنند. نباید ساده‌انگارانه کار کرد و برند را، تنها فروش دانست. آنها ماهیت و گوهر وجودی یک مأموریت را با خود دارند.
۸. یک برند معتبر، در طول زمان دوام می‌آورد. قدرت برند فقط برای کوتاه‌مدت نیست.
۹. برندها، ارتباطات احساسی خلق می‌کنند. احساس، هسته‌ی قدرت برند است. رابطه‌ی عاطفی بین کالا، خدمات و تجربیات عرضه شده به مشتری، قلب رابطه بین مشتری و یک برند است؛ به طوری که می‌توان گفت یک برند، به اندازه‌ی احساساتی که تولید می‌کند، قدرتمند است. این رابطه دارای ابعاد متعددی است.
۱۱. وفاداری برند^۴، هدف نهایی هرگونه ارتباط با مشتری است. دست‌یابی به وفاداری برند، کسب‌وکار را در معرفی محصولات جدید، تجربیات همراه با ایده‌های نو و ارتقای محصولات جدید یاری می‌کند.
۱۲. برند، خاصیت چسبندگی دارد و توانایی عجیبی در «ماندن در یادها» دارد. هر تجربه‌ای

1. Touchpoint
2. Promise
3. Big Idea
4. Brand Loyalty

که شما با یک برند محصول و خدمت دارید، حفظ خواهد شد.

۱۳. برند، زبانی است که مبادلات بین شما، مشتری و کسب و کار را ساده می‌سازد. یک برند فراتر از یک راهبرد است. برندها، مفهوم کل یک کسب و کار را تنها با چند کلمه، روشن و شفاف می‌سازند.

۱۴. کسب و کارهای دارای برند، به‌عنوان مکان برای کار نیز هستند. برندها، در دل کسب و کار زندگی می‌کنند. عصاره‌ی برند در داخل یا خارج کسب و کار شبیه یکدیگر است. هر کسب و کاری همان‌طور که به‌عنوان یک برند، مکانی برای خرید دارد، مکانی برای کار کردن نیز دارد. برند یک کارفرما، می‌تواند امنیت شغلی یا توسعه‌ی شغلی یا کار سخت یا کار مفرح باشد. کسب و کار، می‌تواند با پرورش مدیران آینده یا پرداخت عالی یا همکاریان دوست‌داشتنی شناخته شود. این دقیقاً همان چیزی است که یک برند به‌عنوان مکانی برای کار کردن، معنا می‌دهد. برندها، می‌آموزند که چگونه در مورد یک کسب و کار به‌عنوان مکانی برای کار کردن قضاوت شوند. برخی سازمان‌ها می‌توانند بدون برند کارفرما موفق شوند؛ ولی برندهای بزرگ و سازمان‌های بزرگ و بدون داشتن برند کارفرمای بزرگ نمی‌توانند موفق شوند. برند کسب و کار، آنچه را که توسط کارکنان تجربه می‌شود، ضمانت می‌کند. تعداد زیادی از مردم، در جست‌وجوی کسب و کاری هستند که به آن اعتقاد دارند و با افتخار و غرور به دیگران در مورد آن صحبت می‌کنند.

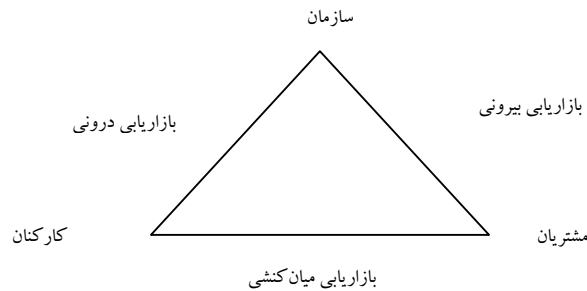
مفهوم برند کارفرما^۱

برند کارفرما، یک حوزه‌ی چندرشته‌ای^۲ است. خاستگاه برند کارفرما در بازاریابی و مدیریت منابع انسانی است. از دیدگاه بازاریابی، چنانچه در شکل (۱) مشاهده می‌شود سازمان با بازارها و در نتیجه بازاریابی‌های سه‌گانه‌ی روبه‌رو است. بازاریابی بیرونی - که از رابطه‌ی بین سازمان و مشتریان شکل می‌گیرد و به صورت سنتی بیش‌تر بر این نوع بازاریابی تأکید می‌شود؛ بازاریابی درونی - که شکل‌گیری آن تابع رابطه‌ی بین سازمان و کارکنان است و بازار میان‌کنشی^۳ - که در نتیجه‌ی رابطه‌ی بین کارکنان و مشتریان شکل می‌گیرد. عملکرد کلی سازمان، بستگی به

1. Employer Brand
2. Multidisciplinary
3. Interactive

چگونگی شکل‌گیری این سه نوع رابطه دارد. بسیاری از مدیران معتقدند که بازاریابی بیرونی بدون شناسایی دیدگاه‌های «مشتریان داخلی» پیچیده است و به نتیجه مطلوب نمی‌رسد. مفهوم بازار داخلی استدلال می‌کند که کارکنان سازمان نخستین بازار سازمان هستند. در نتیجه، کارکنان، مشتریان داخلی هستند و مشاغل، محصولات داخلی. محصولات داخلی (یا همان مشاغل) باید کارکنان را جذب نماید، آنها را توسعه دهد و برانگیزاند تا از این طریق بتواند نیازها و خواسته‌های این مشتریان داخلی را در راستای اهداف کلی سازمان تأمین نماید. کاتلر^۱ بازاریابی داخلی را چنین تعریف می‌کند: «فعالیت به‌کارگیری، آموزش و برانگیختن کارکنان توانمند به‌منظور ارایه‌ی خدمت مناسب به مشتریان». کارکنان، در مرکز فرایند برندسازی سازمان قرار دارند و رفتار آنان می‌تواند به تقویت ارزش‌های اعلام‌شده منجر شود یا در صورت ناسازگاری با ارزش‌ها، پیام‌های تبلیغ شده را به مخاطره اندازد. بنابراین، بسیار اهمیت دارد که رفتار و ارزش‌های کارکنان با رفتار و ارزش‌های اعلام‌شده‌ی سازمان همسو باشد (برتون و همکاران^۲، ۲۰۰۵).

از دیدگاه دانش منابع انسانی، داشتن بانک استعداد (توانمندی‌ها) برای یک سازمان اهمیت دارد. فرهنگ آکسفورد، استعداد را چنین تعریف می‌کند: «توانایی طبیعی بهتر انجام دادن». برای سازمان حیاتی است که استعدادها را در سازمان نگه‌دارد و آنها را مدیریت نموده و توسعه دهد. یک سازمان با قلب و ذهن انسان‌ها رابطه برقرار می‌کند. موفق‌ترین سازمان‌ها، چشم‌انداز و



شکل ۱. انواع بازاریابی‌های سازمان، منبع (کاتلر، ۱۹۹۴)

1. Kotler
2. Berthon et al.

ارزش‌های سازمانی را با چشم انداز و ارزش‌های افراد همسو می‌کند. برند کارفرما، رویکردی برای همسویی ارزش‌ها و چشم‌اندازها و نیز حفظ استعدادها ارایه می‌نماید. اصطلاح برند کارفرما، نخستین بار توسط امبلر و بارو^۱ به کار گرفته شد. آنها برند کارفرما را مجموعه‌ای از مزیت‌های کارکردی، اقتصادی و روان‌شناختی که به وسیله‌ی استخدام تأمین می‌شود و توسط سازمان کارفرما شناسایی می‌شود، معرفی نمودند. از آن زمان تاکنون، تعاریف بسیاری از برند کارفرما بیان شده است که تعدادی از آنها در جدول (۲) ارایه می‌شود.

جدول ۲. مروری بر تعاریف برند کارفرما

مجموعه‌ای از مزیت‌های کارکردی، اقتصادی و روان‌شناختی که به وسیله‌ی استخدام تأمین می‌شود و توسط سازمان کارفرما شناسایی می‌شود.	امبلر و بارو (۱۹۹۶)
مجموع تلاش‌های یک سازمان در برقراری ارتباط با کارکنان حال و آینده‌ی سازمان به منظور ایجاد محیطی مطلوب برای کار کردن	لوید (۲۰۰۲)
یک سازمان چگونه هویت خود را بر اساس اصول و ارزش‌ها شکل می‌دهد، تعهد تأمین چه چیزی را به کارکنان و در نهایت به مشتریان می‌دهد.	سارتین و شومان (۲۰۰۷)
مجموعه‌ای از مشخصات و ویژگی‌های اغلب ناملموس که سازمان را متمایز می‌کند، نوع خاصی از تجارب استخدامی را ضمانت می‌کند و درخواست می‌کند که کارکنان بهترین‌های خود را متناسب با فرهنگ سازمان انجام دهند و موجب پیشرفت سازمان شوند. از برند کارفرما برای دستیابی به وفاداری کارکنان و به دنبال آن افزایش سود و موفقیت سازمان از طریق تمایز بازار استفاده می‌شود.	واکر ^۲ (۲۰۰۷)
برند کارفرما، راهبرد بلندمدتی است برای جلب، ایجاد تعلق و نگه‌داشت استعدادها	مینچینگتن ^۳ (۲۰۰۷)

در مقاله‌ی حاضر، برند کارفرما، به عنوان یک راهبرد تعریف می‌شود که سازمان با استفاده از آن برند خود را به عنوان کارفرما، با هدف اطمینان از جلب متقاضیان شایسته و حفظ استعدادهای درون سازمانی، در مقابل رقبایش، متمایز سازد. نمونه‌ای از اهداف برند کارفرما عبارتند از:

1. Ambler & Barrow
2. Walker
3. Minchington

- افزایش جذابیت برای استعدادها در آینده
- ایجاد همسویی کارکنان با ارزش‌های سازمان
- برجسته نمودن نقش و اهمیت کارکنان در مأموریت‌ها
- تشویق به تسهیم و خودشناسی، رضایت/تعلق نسبت به شغل
- توجه به برابری در پرداخت و شرایط کار

کلید جذب، نگاه‌داشت و ایجاد تعلق در کارکنان، استفاده‌ی خلاقانه و کل‌گرایانه‌ی آن چیزی است که کسب‌وکار به آن معتقد است و آن را در برند کارفرمای خود بازتاب می‌دهد. بدین ترتیب، افراد مناسب با مهارت‌های مناسب در مشاغل مناسب تأمین و حفظ می‌شوند. هنگامی که روابط کارکنان بر پایه‌ی اعتمادی که منجر به ایجاد تعلق به سازمان است شکل می‌گیرد، در نهایت سازمان بر مبنای راهبردهای خود عمل می‌کند و تعهد خود را به مشتریان انجام می‌دهد و تمام این‌ها از درون سازمان شکل می‌گیرد. یک برند، فقط هنگامی می‌تواند به مشتریان خود در بیرون از سازمان متعهد باشد که پیش از آن به تعهدی که به کارکنان درون سازمان داده است عمل کرده باشد و بر اساس باورهای درونی ساخته شده باشد. در این صورت، رهبران کسب‌وکار به تعهد خود به کارکنان عمل می‌کنند و کارکنان نیز به تعهدی که به مشتریان دارند عمل می‌نمایند. بدین ترتیب، کسب‌وکار، بخشی از قلب کارکنان و به دنبال آن بخشی از قلب مشتریان را تسخیر می‌کند و در نهایت، موجب موفقیت سازمان می‌شود. عصاره‌ی این ارتباط احساسی، همان عصاره‌ی کسب‌وکار و برند کسب‌وکار است که آن را به عموم معرفی می‌کند (سارتین و شومان، ۲۰۰۶).

اگر برند از درون ساخته نشود، تعداد کمی در بیرون آن را باور می‌کنند. برند شامل ادراک، احساسات و تداعی‌هایی است که در ذهن کارکنان (مشتریان شما) است. برند کارفرما، به صورت غیررسمی، از پیش وجود دارد، چه شما برای شکل دادن به آن تلاش کنید و چه تلاش نکنید.

کاموردان و بیسواس^۱ (۲۰۱۰) در مقاله‌ای ضمن مرور مبنای مفهومی و تئوریک برند کارفرما، مؤلفه‌های آن را شامل توازن کار-زندگی^۲، فرهنگ و محیط سازمان، قدرت برند محصول/سازمان، پاداش و مزایا و محیط کار معرفی نموده‌اند. اجزای این مؤلفه‌ها در جدول (۳)

1. Kumar Dawnand Biswas
2. Work-Life Balance

ارایه شده است.

چنانچه شرکت مشاوران منابع انسانی هویت^۱، پیشنهاد می‌کند، پنج‌گام برای توسعه‌ی یک برند کارفرمای قوی وجود دارد: ۱. شناخت سازمان خود ۲. خلق یک «تعهد الزام‌آور» برای کارکنان که تعهدات برند برای مشتریان را بازتاب می‌کند ۳. ارتقای استانداردهای موجود برای اندازه‌گیری انجام تعهدات برند ۴. «هم‌راستایی سرسختانه» به‌طوری که تمام سازمان تعهدات برند را پشتیبانی و تقویت نمایند ۵. اجرا و اندازه‌گیری (برتون و همکاران^۲، ۲۰۰۵: ۱۵۴).

جدول ۳. مؤلفه‌های برند کارفرما

توازن کار- زندگی	فرهنگ و محیط کاری	قدرت برند محصول/سازمان	پاداش و مزایا	محیط کاری
- مأموریت کاری - مکان - زمان منقطع - مراقبت از کودکان - ساعت کاری - تعطیلات - وجود امکانات کار از راه دور	- کیفیت مدیریت - ارشد - آوازه - سطح فناوری - محیط ریسک‌پذیر - تناسب ^۳ سازمان - اندازه‌ی سازمان	- آوازه (میزان) - درخواست خدمت یا محصول سازمان	- حقوق مبنای - برابری بیرونی (حقوق) - دریاقتی نسبت به دیگر شرکت‌ها - برابری درونی - مزایا - گزینه‌های سهام - شرایط بازنشستگی - مزایای بهداشت و سلامت	- کیفیت مدیر - کیفیت همکاران - شناخت - توانمندسازی - چالش کار - تحرک بین‌المللی - شفافیت نقش‌ها - مسئولیت پروژه‌ها

پیشینه‌ی تحقیق

باکوآس و تیکو^۴ (۱۹۹۶) در مقاله‌ای با عنوان مفهوم‌سازی و تحقیق برندسازی کارفرما، با طرح اهمیت برندسازی کارفرما و به‌منظور متمایزسازی کارفرما در درون و بیرون سازمان، به بررسی رابطه‌ی بین برندسازی سازمان و مدیریت شغلی سازمان پرداخته و اعلام نمودند که

1. Hewitt
2. Berton et al.
3. Fit
4. Backaus & Tikoo

برندسازی کارفرما، چارچوب سازمانی سودمندی برای مدیریت منابع انسانی راهبردی است. مارتین و همکاران^۱ (۲۰۰۴) برندسازی کارفرما را به دلیل سه روند، مد زودگذر نمی‌دانند: اهمیت برندسازی سازمان و برندسازی جهانی، توسعه اقتصاد خدمات‌محور در تمام اقتصادهای پیشرفته دنیا و اهمیت روزافزون دارایی‌های ناملموس و سرمایه‌های ذهنی به‌مثابه‌ی مزیت راهبردی. آنها فرایند مدیریت برند را هسته‌ی راهبردی تصمیم‌گیری در سازمان‌ها می‌دانند.

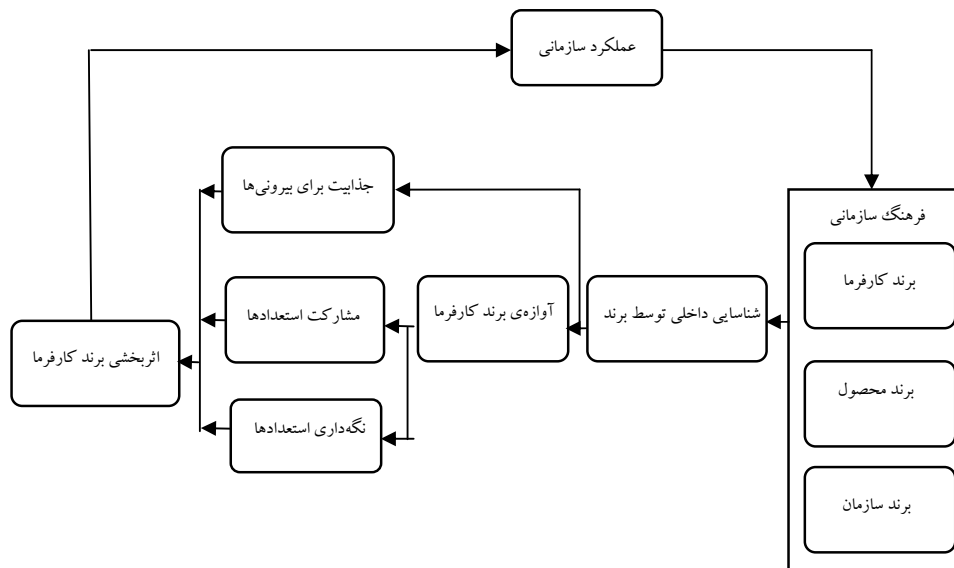
برتون و همکاران^۲ (۲۰۰۵) مطرح می‌کنند که برند کارفرمای قدرتمند، موجب کاهش هزینه‌ی کارمندیابی می‌شود؛ بهینه‌شدن روابط کارکنان را به دنبال دارد؛ به حفظ کارکنان کمک می‌کند و حتی سازمان‌های با برند کارفرمای قوی‌تر می‌توانند با سازمان‌های با برند کارفرمای ضعیف‌تر رقابت نمایند. آنان ۲۵ عامل مؤثر بر جذابیت را در مطالعه‌ی خود شناسایی کرده‌اند.

سایمون و چری^۳ (۲۰۰۶) در مقاله‌ای با عنوان «اندازه‌گیری و مدیریت برند کارفرما در صنعت خدمات» به بررسی تصویر برند کارفرما نزد استخدام‌کنندگان و استخدام‌شوندگان در سازمان‌های خدماتی می‌پردازند و کاربردهای مدیریتی توسعه‌ی مستمر تصویر برند کارفرما را در بازار استخدام مورد بررسی قرار می‌دهند. موسلی^۴ در سال ۲۰۰۷ در مجله‌ی مدیریت برند^۵ در مقاله‌ای با عنوان «تجربه‌ی مشتری، فرهنگ سازمانی و برند کارفرما» ضمن طرح اهمیت فرهنگ سازمان در برند مشتری، عنوان می‌کند که مدیریت برند کارفرما، رویکرد کل‌گرایانه‌ای برای شکل‌دهی فرهنگ سازمان است. دیویس^۶ (۲۰۰۸) از دانشگاه منچستر، با بررسی ۸۵۴ مدیر در ۱۷ سازمان، با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری به بررسی تأثیر برند کارفرما در تمایز، درک‌شده توسط کارکنان، وفاداری و وابستگی^۷ آنها به سازمان و رضایت آنها از سازمان پرداخته است. آنها بر اهمیت برند کارفرما تأکید نموده‌اند و نیز خاطر نشان کرده‌اند که نتایج، از پیچیدگی مدیریت آن حکایت می‌کند؛ زیرا هیچ بعدی بر نتایج برند کارفرما تأثیر غالب ندارد.

مدل یک پارچه‌ی برند

1. Martin et al.
2. Berton et al.
3. Simon & Chery
4. Mosley
5. Journal of Brand Management
6. Davis
7. Affinity

برابر مدل یک‌پارچه‌ی برند (شکل ۲) توصیه می‌شود که سازمان سه برند را مدیریت کند:
 برند سازمان، برند محصول و برند کارفرما.



شکل ۲. مدل یک‌پارچه برند

یک سازمان نباید تنها بر برند محصول متمرکز باشد؛ بلکه باید مطمئن شود که هر سه برند سازمان به هم مربوطند. این بدان معناست که ارزش به وجود آمده در یک سازمان، برآیند فعالیت کارکنان در هر سطحی و در هر زمانی می‌باشد. ارتباط یک‌پارچه در برند، موضوعی کلیدی برای بسیاری از سازمان‌ها است و فرصت بیشتری را برای بهبود از طریق پیوند ذینفعان و مخاطبان برند به وجود می‌آورد. با یک‌پارچه کردن آنچه که سازمان به مشتریان، کارکنان و ذینفعان بیان می‌کند، این اجزا به یکدیگر کمک خواهند رسانید. بنابراین لازم است آنها انتظارات سازگاری نسبت به برند داشته باشند. مدیریت برند کارفرما، فعالیت جدیدی را جایگزین فعالیت قدیمی نمی‌کند؛ بلکه همه را در کنار هم خواهد آورد تا تأثیر بیشتری به وجود آورد. هم‌چنین سازمان می‌تواند از برند

کارفرما برای تمایز بین کارکنان مناسب و نامناسب استفاده کند (گهرلز و لویج^۱، ۲۰۰۷). فرایند تمرکز و اجرای برند کارفرما، سرمایه‌گذاری بزرگی برای یک سازمان است. مدیریت صحیح فرایند و اثربخشی راهبرد برندسازی مهم است. ارزیابی و اندازه‌گیری، به سازمان نشان خواهد داد که برند چقدر مؤثر بوده است. مطابق نظر باکائوسو تیکو (۲۰۰۴) برند کارفرما، دو سرمایه‌ی اصلی را به وجود خواهد آورد: ۱. همبستگی برند کارفرما ۲. وفاداری برند کارفرما. مهم‌تر از همه آن است که در هر حال، برند کارفرما به سازمان‌ها کمک می‌کند که درک درستی از عملکرد بهتر داشته باشند.

برخی بایدهای برند کارفرما

برند کارفرما باید راهبرد کسب و کار را پشتیبانی کند. قدرت برند کارفرما، در چگونگی برقراری ارتباط بین تجارب داخلی و نیازهای خارجی کسب و کار است. پس در گام نخست، لازم است چستی راهبرد کسب و کار مشخص شود. برند کارفرما، باید برای کارکنان تجارب مشتریان را تعریف و مشخص نماید. چنانچه برند کارفرما تنها در زمینه‌ی منابع انسانی یا ارتباطات باشد، هرگز رشد نمی‌کند. برند کارفرما، تنها زمانی پیشرفت می‌کند که با ایجاد تمایز برای مشتریان بتواند در نتایج، تمایز به وجود آورد.

برند کارفرما، باید نقاط تماس را شناسایی و برای آنها برنامه‌ریزی کند. یک نقطه‌ی تماس، زمانی پدید می‌آید که یک مشتری، با محصول، خدمت یا به‌طور کلی کسب و کار رابطه برقرار کند. کارکنان درون سازمان، برند را در هر نقطه‌ی تماس تحت تأثیر قرار می‌دهند، چه با مشتری تماس داشته باشند چه نداشته باشند. کارکنان باید گوهر و اصل وجودی کسب و کار را بفهمند و در خود نهادینه کنند. کارکنان باید باور داشته باشند که چگونه برند در بازار تمایز به وجود می‌آورد. هر کسب و کاری نیاز دارد تا کارکنانش برای عمل به تعهدات برند در مقابل مشتریان، رفتار ویژه‌ای داشته باشند. سازمان، برای تعریف رفتارهای مورد نیاز، لازم است ابتدا تجربه‌ای را که برای مشتریان در نظر گرفته است، تعریف نماید. نقش کارکنان در این بین از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است؛ چرا که هر کسب و کاری با دیگری تفاوت دارد. لازم است برند

1. Gehrels & Looij

کارفرما بر انتخاب‌های کارکنان تمرکز داشته باشد.

بخشی از ظرفیت برند کارفرما، درک کارکنان از سازمان است؛ برند کارفرما، باید به این سؤال پاسخ گوید که چرا برای کارکنان اصلی‌ترین سؤال این است: «در آن چه چیزی برای من وجود دارد؟» برند کارفرما، فقط در صورتی دارای ارزش قدرتمند است که توانایی تأمین نیازهای کسب و کار را داشته باشد. برند کارفرما باید راهبرد مشتری، کسب و کار و راهبرد توانمندی‌ها را - که قلب دست‌یابی به افراد برای انجام کار درست است - پشتیبانی کند و برند در هدف و معنا بخشیدن به کارکنان یاری رساند و به آنان کمک کند که انتظارات را درک کنند و در آنها احساس ارزشمند بودن به وجود آورد و کسب و کار را به‌عنوان جایی برای کارکردن تعریف و مشخص نماید (سارتین و شومان، ۲۰۰۶).

روش تحقیق

مبنای شناخت‌شناسی^۱ تحقیق حاضر بر ساخت‌گرایی^۲ استوار است. ساخت‌گرایی بر آن است که دسترسی به واقعیت (واقعیت مشخص یا واقعیتی که به‌صورت اجتماعی ساخته می‌شود) تنها از طریق سازه‌های اجتماعی نظیر زبان، خودآگاهی^۳ و معانی مشترک میسر است. براساس ساخت-گرایی، حقیقت آفاقی برای اکتشاف وجود ندارد؛ بلکه معانی ساخته می‌شوند. بر این مبنا واقعیت توسط انسان‌ها ساخته می‌شود و نه عوامل بیرونی. از این رو، محققان تنها به گردآوری داده‌ها و سنجش الگوها نمی‌پردازند؛ بلکه نخست بر ساخته‌ها و معانی که در ذهن انسان‌ها است برآورد می‌نمایند (دانایی فرد و دیگران، ۱۳۸۶: ۱۶). در این دیدگاه، دانش در فرایند تعامل اجتماعی بین محقق و پژوهش‌گزار (در این تحقیق خبرگان منابع انسانی) ساخته می‌شود.

در تحقیق حاضر، برای سنجش چگونگی درک خبرگان منابع انسانی شرکت ایران خودرو و از مفهوم برند کارفرما، چالش‌های آن و چگونگی فرایند برندسازی کارفرما و همچنین آگاهی آنان از متولیان برندسازی کارفرما در سازمان، مصاحبه‌ی نیمه‌ساخت‌یافته به کار گرفته شده است. گروه صنعتی ایران خودرو، به‌عنوان یکی از قدیمی‌ترین گروه‌های صنعتی در کشور که دارای برند

1. Epistemological
2. Constructionism
3. Consciousness

کارفرمای نسبتاً مطلوبی است، انتخاب شده است. برای بررسی برند کارفرمای داخلی و خارجی در ذهن مصاحبه‌شوندگان، درخصوص صاحبان برند کارفرمای داخلی و خارجی نیز از آنها سؤال شد. در ابتدای مصاحبه، به منظور ایجاد دیدگاه مشترک، برند کارفرما برای مصاحبه‌شوندگان توضیح داده می‌شد و نظر آنها درخصوص ضرورت یا عدم ضرورت کاربرد آن برای سازمان‌های ایرانی سؤال می‌شد. یکی از محدودیت‌های استفاده از مصاحبه‌ی نیمه‌ساخت یافته زمان‌بر بودن آن و دیگری تعمیم‌ناپذیری آن است. که البته در تحقیق حاضر بررسی تعمیم‌پذیری مورد نظر محقق نبوده است. هدف محقق، فراهم نمودن درک مبحث ویژه‌ای در مدیریت منابع انسانی است که می‌تواند توسط کاروران این حوزه مورد استفاده قرار گیرد. جامعه‌ی این تحقیق، کارکنان خبره‌ی منابع انسانی گروه صنعتی ایران‌خودرو (شامل شرکت ایران خودرو و شرکت‌های زیرمجموعه در ایجاد ارزش افزوده در تولید خودرو سواری شامل شرکت‌های سایکو، تام، ایسیکو، ایساکو و...) است. نمونه‌ی این تحقیق، شامل دو گروه است: گروه داخل شرکت ایران‌خودرو و گروه خارج از شرکت ایران‌خودرو، شامل شرکت‌های زیرمجموعه. در شرکت‌های زیرمجموعه، معاونان و مدیران منابع انسانی شرکت‌ها مورد پرسش قرار گرفتند تا دیدگاه آنان درخصوص برند کارفرما مورد کاوش و بررسی قرار گیرد. در داخل شرکت ایران‌خودرو، سه گروه در معاونت منابع انسانی هدف بررسی بودند. گروه نخست از مدیریت مطالعات و برنامه‌ریزی منابع انسانی؛ گروه دوم از مدیریت نگهداری و تأمین نیروی انسانی و گروه سوم از حوزه‌ی آموزش و توسعه‌ی منابع انسانی بودند. نحوه‌ی انتخاب نمونه‌ها، به روش گلوله‌برفی است. در این روش، تخمین تعداد دقیق مصاحبه‌ها دشوار است. فرض متداول میان محققان کیفی در مصاحبه‌ی عمیق، این است که وقتی اشباع^۱ رخ دهد، یعنی داده‌ی جدیدی دریافت نشود، انجام مصاحبه پایان می‌یابد. در مجموع، ۲۶ مصاحبه در ماه‌های خرداد، تیر و مرداد ۱۳۹۰ انجام شد. تمامی مصاحبه‌شوندگان از خبرگان منابع انسانی گروه صنعتی ایران‌خودرو بودند که یا دارای سِمَت بودند یا کارشناس خبره این حوزه بودند. سابقه‌ی کاری آنها بین ۶ تا ۲۰ سال متغیر بود. سه نفر دارای مدرک دکتری، یازده نفر کارشناسی ارشد و دوازده نفر دارای مدرک کارشناسی بودند. ده نفر از مصاحبه‌شوندگان زن و شانزده نفر مرد بودند. زمان اغلب مصاحبه‌ها بین ۳۰ تا ۴۵ دقیقه بود. سه مورد از مصاحبه‌ها حدود

یک ساعت به طول انجامید. مصاحبه‌ها با اجازه‌ی مصاحبه‌شوندگان ضبط شد و سپس مورد تحلیل قرار گرفت. در مصاحبه‌ی نیمه‌ساخت یافته موارد زیر مطرح شد:

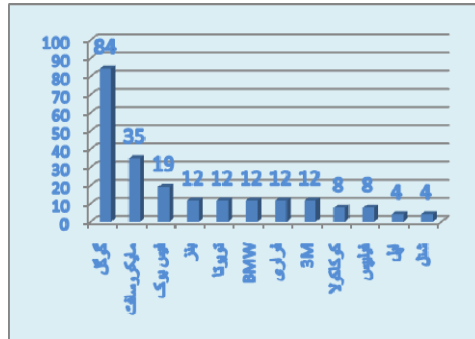
۱. چه میزان با مفهوم برند کارفرما آشنایی دارید؟
۲. خوش‌نام‌ترین برند کارفرمای خارجی از نظر شما کدام است؟
۳. خوش‌نام‌ترین برند کارفرمای داخلی از نظر شما کدام است؟
۴. به نظر شما کدام واحد یا مسئول، متولی برندسازی کارفرما در سازمان است؟
۵. آیا برند کارفرما یک تب زودگذر است یا نیاز ضروری؟
۶. چالش‌های برندسازی کارفرما از دید شما چیست؟
۷. فرایند برندسازی کارفرما از نظر شما چگونه باید باشد؟

در تحلیل مصاحبه‌ها از تحلیل محتوا استفاده شد و تم‌های اصلی به صورت آماری از طریق نمودارها به نمایش درآمد. از مصاحبه‌ی ۲۲ به بعد داده‌ها تکراری شد؛ ولی برای اطمینان از عدم ورود داده‌ی جدید تا مصاحبه‌ی ۲۶ ادامه پیدا کرد.

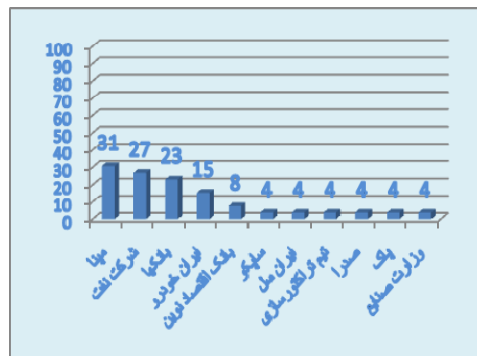
یافته‌ها

هشتاد و هشت درصد مصاحبه‌شوندگان اظهار داشتند که با برند کارفرما آشنایی دارند؛ البته اغلب عنوان کردند که اطلاعات مبسوط و کاملی در مورد برند کارفرما ندارند و اطلاعات آنها در سطح مطالعات موردی است. در پاسخ به خوش‌نام‌ترین برند کارفرمای خارجی همان‌طور که انتظار می‌رفت، پاسخ بلادرنگ ۲۲ نفر، شرکت گوگل بود که نشان‌دهنده‌ی آگاهی بالای برند کارفرمای گوگل است. البته شرکت‌های دیگر نیز نام برده شد. نمودار (۱) درصد پاسخ مصاحبه‌شوندگان در مورد برترین برند کارفرما خارجی را نشان می‌دهد.

وقتی از مصاحبه‌شوندگان سؤال شد که «خوش‌نام‌ترین برند کارفرمای ایرانی چیست؟» پنج نفر اظهار داشتند که هیچ شرکت ایرانی به ذهن‌شان خطور نمی‌کند. با این وجود، در بین شرکت‌های ایرانی، شرکت مپنا با ۸ مورد بیش‌ترین پاسخ‌گو را داشت. از شرکت‌های دیگر نیز نام برده شد. نمودار (۱) درصد پاسخ گروه نمونه در خصوص خوش‌نام‌ترین برند کارفرمای ایرانی که به ذهن‌شان خطور می‌کرد را نشان می‌دهد.

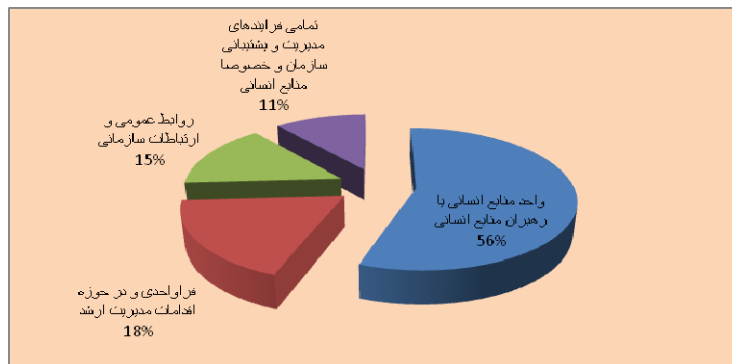


نمودار ۱. درصد پاسخ مصاحبه‌شوندگان به خوش‌نام‌ترین برند کارفرمای خارجی



نمودار ۲. درصد پاسخ مصاحبه‌شوندگان به خوش‌نام‌ترین برند کارفرمای داخلی

اغلب مصاحبه‌شوندگان واحد منابع انسانی یا رهبران منابع انسانی را متولی برندسازی کارفرما می‌دانستند. تعدادی، آن را فراواحدی و در حوزه اقدامات مدیریت ارشد می‌دانستند. برخی علاوه بر متولی منابع انسانی و مدیریت ارشد، روابط عمومی و ارتباطات سازمانی را نیز در برندسازی سازمان دخیل می‌دانستند. سه نفر تمامی فرایندهای مدیریت و پشتیبانی سازمان و به خصوص فرایندهای پشتیبان منابع انسانی را متولی برندسازی می‌دانستند. نمودار (۳) نظر مصاحبه‌شوندگان را در خصوص واحد متولی برندسازی کارفرما نشان می‌دهد.



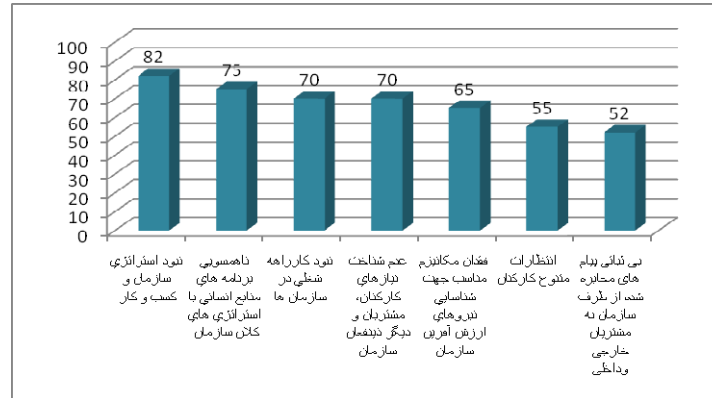
نمودار ۳. واحد متولی برندسازی کارفرما از نظر مصاحبه‌شوندگان

درخصوص ضرورت یا عدم ضرورت برند کارفرما از مصاحبه‌شوندگان سؤال شد. ۸۴ درصد از مصاحبه‌شوندگان، برند کارفرما را یک نیاز ضروری می‌دانستند. از نظر آنها برند کارفرما، رابطه‌ای مستقیم با برند سازمان در بین مشتریان و سایر بهره‌وران به وجود می‌آورد و برندسازی درونی و بیرونی یک سازمان، به صورت توأمان تعیین‌کننده‌ی پیشرو بودن سازمان است. برخی دیگر گونی‌های دائمی و رقابت سنگین در محیط کسب و کار و لزوم دستیابی به اهداف از طریق منابع انسانی مؤثر و کارآمد در سازمان‌ها را دلیل ضرورت برندسازی کارفرما می‌دانستند. مصاحبه‌شوندگان، علت اهمیت برند کارفرما را از سویی اهمیت تصویر سازمان نزد گروه مخاطبان (هم مشتریان و هم کارکنان) و از سویی دیگر اهمیت روابط بین سازمانی و بازاریابی می‌دانستند. سه نفر از مصاحبه‌شوندگان، برند کارفرما را معیار قضاوت درخصوص یک سازمان دانستند. یکی از مصاحبه‌شوندگان عنوان نمود که بنا به شواهد تاریخی شرکت‌های موفق در صورت داشتن برند جهانی می‌توان از حفظ مشتریان قدیمی و جلب مشتریان جدید اطمینان داشت. یکی از مصاحبه‌شوندگان، برند کارفرما را به عنوان بزرگ‌ترین مزیت رقابتی سازمان مطرح نمود. شانزده درصد از مصاحبه‌شوندگان اما، در مورد ضرورت آن تردید داشتند. آنها علت را فقدان محیط رقابتی واقعی می‌دانستند؛ چرا که در شرایط رقابت واقعی، رابطه‌ی خطی و مستقیمی بین موفقیت و سودآوری سازمان با خوش‌نامی کارفرمایان برای جذب و نگه‌داشت بهترین و خلاق‌ترین نیروهای

کار وجود دارد. آنها اظهار می‌داشتند که این مفهوم - با توجه به شرایط و واقعیت‌های شرکت‌های ایرانی - شاید خیالی قلمداد شود. یک نفر نیز با اظهار این که بین ضرورت نیاز به برند کارفرما و بلوغ سازمان رابطه‌ای مستقیم برقرار است، شرکت‌های خودروسازی و فولاد را فاقد شرایط لازم برای برخورداری از برند کارفرما معرفی کرد و آن را صرفاً نوعی ویتترین سازی قلمداد نمود.

در پاسخ به چالش‌های برندسازی کارفرما در ایران، چالش‌های متعددی برای برندسازی در سازمان‌های ایرانی گفته شد. این چالش‌ها را می‌توان در دو دسته کلی «درون‌سازمانی» و «برون‌سازمانی» یا محیطی طبقه‌بندی کرد. در چالش‌های درون‌سازمانی، فقدان راهبرد سازمان و کسب و کار توسط تعداد زیادی از مصاحبه‌شوندگان اشاره شد. آنها هم‌چنین اشاره می‌نمودند که در سازمان‌هایی که دارای راهبرد هستند، ناهمسویی برنامه‌های منابع انسانی با راهبردهای کلان سازمان چالش به‌شمار می‌رود؛ زیرا، این راهبردها در سازمان جاری نمی‌شود. فقدان کارراهی شغلی در سازمان‌ها، از دیگر چالش‌های نام‌برده است؛ زیرا، کارکنان آگاه نیستند که از آنها چه انتظاری می‌رود و آینده‌ی شغلی آنها نیز در ابهام است. عدم شناخت نیازهای کارکنان، مشتریان و دیگر بهره‌وران سازمان، فقدان سازوکار مناسب برای شناسایی نیروهای ارزش‌آفرین سازمان، انتظارات متنوع کارکنان و بی‌ثباتی پیام‌های مخابره شده از طرف سازمان به مشتریان خارجی و داخلی، از دیگر چالش‌هایی بود که مطرح شد. نمودار (۴) درصد نظر مصاحبه‌شوندگان را در مورد چالش‌های برندسازی کارفرما در داخل سازمان‌های ایرانی نشان می‌دهد.

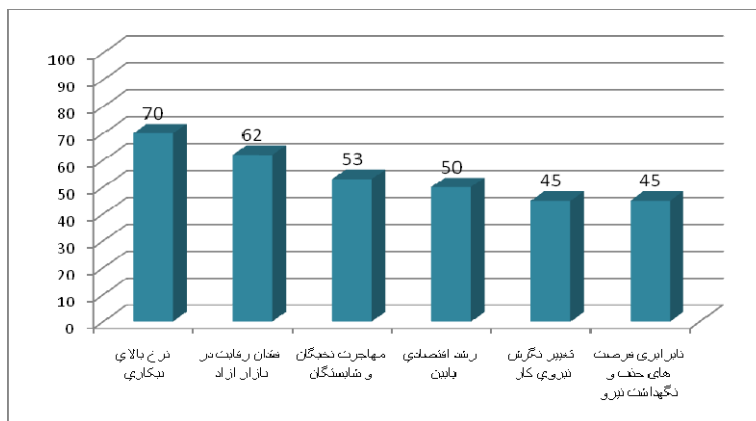
چالش‌هایی که سازمان‌ها به‌منظور برندسازی با آن روبه‌رو هستند، تنها به درون سازمان محدود نمی‌شود؛ بلکه شرایط محیط حاکم بر کسب و کار نیز چالش‌هایی را برای سازمان‌ها به وجود می‌آورند. نخستین چالشی که برندسازی کارفرما در سازمان‌های ایرانی با آن روبه‌رو است فقدان بازار آزاد به مفهوم واقعی و فقدان رقابت کسب و کار در سازمان‌های دولتی و شبه‌دولتی است. بازار غیرانحصاری، سازمان‌ها را در مقابل ناکارآمدی ایمن نمی‌کند و سازمان‌ها باید بر اساس شایستگی و کفایت کارکنان خود مبادرت به تصمیم‌گیری نمایند. در نتیجه، مفاهیمی چون شایسته‌باوری و شایسته‌یابی و شایسته‌سالاری مصداق و اهمیت می‌یابند. رشد پایین اقتصادی، نرخ بالای بی‌کاری و فرصت تأمین نیرو برای کارفرمایان نیز از چالش‌های دیگر برندسازی کارفرما در



نمودار ۴. چالش‌های درون‌سازمانی برندسازی کارفرما در شرکت‌های ایرانی

محیط کسب و کار کشور قلمداد شدند. هم‌چنین مطرح شد که فرصت برابر و عدالت در جذب و نگه‌داشت نیرو رعایت نمی‌شوند. چالش دیگری که در جامعه وجود دارد، و بر برند کارفرما نیز اثر می‌گذارد، تمایل قوی به مهاجرت از سوی نخبگان و شایستگان و نداشتن چشم‌انداز توفیق در سازمان‌های ایرانی از سوی آنهاست. نگرش در حال تغییر نیروی کار نسبت به کار و زندگی، از دیگر چالش‌هاست. برای نسل جدید نیروی کار، توازن بین کار و زندگی و نیز انعطاف شرایط کار، دارای اهمیت است و با توجه به دگرگونی همکاری بلندمدت با کارفرما، چنانچه موقعیت بهتری فراهم شود، الزامی به همکاری با کارفرما ندارند. نمودار (۵) چالش‌های محیطی یا برون‌سازمانی برندسازی کارفرما را در ایران نشان می‌دهد.

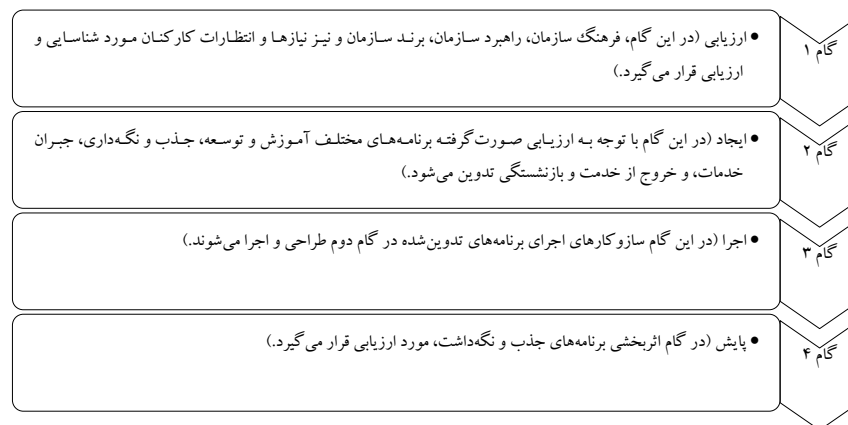
از مصاحبه‌شوندگان در مورد فرایند برندسازی کارفرما سؤال شد. اغلب آنها بر تدوین و توسعه‌ی راهبرد منابع انسانی به‌عنوان گام نخست برندسازی تأکید داشتند تا به این ترتیب برند کارفرما همسو و راستا با تحقق راهبرد منابع انسانی توسعه یابد. تعدادی نیز وجود برند سازمان را گام نخست برند کارفرما می‌دانستند و استدلال می‌نمودند که برند کارفرما می‌کوشد مکانی برای کارکنان تدارک ببیند که از این طریق برند سازمان نزد مشتریان تداعی شود. برخی دیگر، برند کارفرما را مجموع تجربیات و ادراک کارکنان و مصرف‌کنندگان از کارفرما می‌دانستند، از



نمودار ۵. چالش‌های درون‌سازمانی برندسازی کارفرما در شرکت‌های ایرانی

این رو، توصیه می‌نمودند به منظور تقویت این برند، باید نیازها و عوامل انگیزشی کارکنان از طریق کانال‌های ارتباطی به درستی شناسایی شود. از مجموع نظرات ابرازشده، این نتیجه به دست آمد که شناسایی و ارزیابی وضعیت موجود گام نخست برندسازی کارفرما است. گروه مخاطب برند کارفرما، کارکنان موجود یا بالفعل سازمان و کارکنان بالقوه‌ی سازمان هستند. برند کارفرما دارای دو سویه است: یک سو سازمان قرار دارد که دارای ویژگی‌هایی است که شکل گرفته و اهدافی که باید محقق شود و سوی دیگر کارکنان قرار دارند که تصویری از سازمان دارند که باید اصلاح یا تثبیت شود. به منظور برندسازی کارفرمای موفق، در گام نخست لازم است هر دو سو مورد شناسایی قرار گیرد، ورودی‌های مناسب از سوی سازمان برای تدوین برند کارفرما عبارتند از: فرهنگ سازمان، راهبرد سازمان، برندسازمان و برند محصول سازمان؛ از سوی دیگر، نیازها و انتظارات کارکنان باید مورد شناسایی و ارزیابی قرار گیرد. در این گام، هم نیازهای کارکنان موجود و هم دگرگونی‌های بازار کار به صورت کلی مورد بررسی قرار می‌گیرد. در گام بعد، لازم است تا برنامه‌ریزی منابع انسانی به منظور تأمین انتظارات کارکنان صورت پذیرد. ایجاد انعطاف برای برآورده‌سازی انتظارات، از عواملی بود که مورد تأکید قرار گرفت. توجه به این نکته ضروری است که یک برند پایدار زمانی به وجود خواهد آمد که انتظارات و نیازهای همه‌ی

ذینفعان در نظر گرفته شده و تأمین شود. بنابراین، برنامه‌ریزی برای تأمین نیازهای انگیزشی کارکنان باید در راستای مأموریت و چشم‌انداز سازمان صورت پذیرد. گام سوم، اجرای برنامه‌های برند کارفرما است. لازم است سازوکارهایی برای اطمینان از اجرای برنامه‌ها تدوین شود. گام نهایی، پایش اثربخشی اقدامات انجام شده است. تبلیغ و انتشار تمایز به‌دست آمده از کانال‌های مختلف برای تأمین یا افزایش برند کارفرما، از مواردی بود که در فرایند برندسازی مورد توجه و تأکید قرار گرفت. مجموع نظرات خبرگان در خصوص برندسازی کارفرما در شکل (۳) نشان داده شده است.



شکل ۳. فرایند برندسازی کارفرما

نتیجه‌گیری

تأمین نیروهای دانشی و فقدان وفاداری کارکنان از چالش‌های اساسی و مورد بحث سازمان‌ها به‌شمار می‌روند. پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌کند که برند کارفرما به‌مثابه‌ی یک رویکرد راهبردی در فلسفه‌ی مدیریت سازمان‌ها وارد شود و ارتباط نزدیکی با برند سازمان و راهبرد سازمان داشته باشد. آرایه‌ی خدمات مناسب و مشتری‌پسند تا حد زیادی توسط منابع انسانی با کیفیت، انجام می‌شود. چنانچه به‌درستی تأکید شده، تکریم مشتری با تکریم کارکنان آغاز

می‌شود. به کارگیری کامل رویکرد برند کارفرما در صنعتی مانند خودروسازی که هم به جذب و استخدام نیروها با تخصص‌های خاص نیازمند است و هم دارای فرایندهای خدماتی متعددی پس از تحویل خودرو می‌باشد، اثر قابل توجهی بر رضایت مشتریان به صورت کلی خواهد داشت. بررسی‌های میدانی بیش‌تری به‌منظور بررسی مؤلفه‌های مؤثر بر برند کارفرما در سازمان‌های ایرانی لازم است صورت گیرد. با توجه به تأثیر برند کارفرما بر تعلق سازمانی و همسویی کارکنان با ارزش‌های سازمانی و نیز رضایت و بهره‌وری کارکنان و تأثیر بر رضایت مشتریان و سود سازمان، این مفهوم نیازمند بررسی‌های میدانی بیش‌تری است و جای مفهوم‌پردازی آن در مجامع علمی خالی است. پژوهش حاضر تنها آغازی بر این مسیر است.

فهرست منابع

دانایی فرد، حسن؛ سیدمهدی الوانی و عادل آذر (۱۳۸۶). **روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع**. تهران: انتشارات صفار.

- Alexandra, M. (2007). **The Employer Brand: A Challenge for Human Resources Management**, Review of Management and Economical Engineering, Vol. 6, No. 5.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (1996). **Conceptualizing and Researching Employer Branding**, Career Development International, Vol. 9, Issue 5.
- Berthon, P., Ewing M., Hah L. L. (2005). **Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding**, International Journal of Advertizing, Vol. 24, No. 2.
- Davies, G. (2008), **Employer Branding and its Influence on Managers**, European Journal of Marketing, Vol. 42 Iss: 5/6, pp.667 – 681.
- Gehrels, S. & Looij A. (2007). **Employer Branding a New Approach for the Hospitality Industry**, the Economist, Employer Brand Survey - Awareness and Definition, Retrieved from: <http://www.employerbrand.com>.
- 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.
- Kotler, P. (1994). **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control** 8th ed. Prentice-Hall.
- Kumar Dawn, S. & Biswas, S. (2010). **Employer Branding: A New Strategic Dimension of Indian Corporations**, Asian Journal of Management Research, ISSN 2229 – 3795.
- Martin, G. & Beaumont, P., Doig, R. Pate, J. **Branding: A New Performance Discourse for HR?**, European Management Journal, Vol. 23, Issue 1, pp. 76-88.
- Mosley, R.W. (2007). **Customer Experience, Organisational Culture and the Employer Brand**, Journal of Brand Management 15, 123–134.
- Sartain, L. & Schumann, M. (2006). **Brand from the Inside; Eight Esentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business**, John Wiley & Sons, Inc.
- Simon, K. & Chery F. (2006). **Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry**, Journal of Marketing, Vol. 22, No. 7.
- Winfield-Pfefferkorn, J. (2005). **The Branding of Cities; Exploring City Branding and the Importance of Brand Image**, Master Thesis at Graduate Scholl of Syracuse University.
- Bernard Hodes Global Network, **Global Employer Brand Study**, Retrieved March 2007 from: <http://www.iventia.com>.