

طراحی مدل پیشران‌های برندسازی کارفرما و پیامدهای آینده آن از دو رویکرد داخل و خارج از سازمان

لیلا داریوش^۱

پروانه گلرد*^۲

مهدی باقری^۳

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

هدف این پژوهش در گام نخست، تبیین مدل پیشران‌های برندسازی کارفرما و پیامدهای آینده آن از دو رویکرد داخل و خارج از سازمان و در مرحله بعدی، اعتبارسنجی مدل ارائه شده مبتنی بر پژوهشی آمیخته و به روش توصیفی-اکتشافی بوده است. بر این مبنا، در ابتدا مبتنی بر روش نظریه پردازی داده بنیاد، پیشران‌ها و پیامدهای شکل دهنده مدل با کدگذاری باز شناسایی و در ادامه با بهره‌مندی از کدگذاری محوری و انتخابی، مدل مورد نظر ارائه شده است. همچنین در ادامه به اعتبارسنجی مدل در بین جامعه مورد مطالعه به روش مدلسازی معادلات ساختاری پرداخته شده است. نمونه آماری خبرگان تا مرحله اشیاع نظری به تعداد ۱۷ نفر به روش هدفمند قضاوتی و برای مرحله اعتبارسنجی مدل، به تعداد ۳۴۰ نفر مبتنی بر فرمول کوکران در جامعه محدود و به روش تصادفی ساده انتخاب گردیده است. ابزار گردآوری داده‌ها شامل مصاحبه نیمه ساختاریافته برای مرحله مدلسازی و پرسشنامه با طیف لیکرت پنج‌تایی برای مرحله اعتبارسنجی بوده است. نتایج بخش کیفی منتج به تبیین پیشران‌های برندسازی کارفرما و پیامدهای آینده آن از دو رویکرد داخل و خارج از سازمان گردید و در پایان، نظریه مبتنی بر نه قضیه حکمی خلق شد. همچنین یافته‌های بخش کمی، اعتبار مدل ساختاری پژوهش را تأیید و فرضیه‌های پژوهش (به غیر از اثر تعدیل‌گری عوامل زمینه‌ای برندساز کارفرما) را اثبات نموده است.

واژگان کلیدی:

برند کارفرما، پیشران‌ها، نظریه پردازی داده بنیاد، رویکرد حداقل مربعات جزئی.

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران.

^۲ دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران.

^۳ دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بندرعباس، بندرعباس، ایران.

* نویسنده مسئول: Email: p_gelard@azad.ac.ir



مقدمه

بدون تردید در عصر خردورزی، منابع انسانی از ارزشمندترین سرمایه‌های سازمان‌ها به شمار می‌روند؛ زیرا که شکل‌دهنده تصمیمات در سازمان‌ها بوده و مسائل سازمانی را حل می‌نمایند و سازمان را در فضای رقابتی عصر جدید به سوی تعالی و پیشرفت هدایت می‌کنند (رضادوست و همکاران، ۱۳۹۵). از این رو ضروری است که نگهداشت سرمایه‌های انسانی و کارکنان مستعد به یکی از اولویت‌های اصلی مدیران سازمان تبدیل شود (Golshahi et al, 2019). با این حال، مدیران سازمان‌ها همواره از این مسأله نگرانند که سرمایه انسانی خود را از دست بدهند و زیان ببینند؛ زیرا هر سازمانی برای آموزش و توسعه و توانمندسازی کارکنان خود تا مرحله‌ی بهره‌دهی و کارایی مطلوب، هزینه‌های بسیاری صرف می‌کند و با از دست دادن نیروهای ارزشمند، متحمل هزینه‌های جبران‌ناپذیر مهارت‌ها و تجربیاتی می‌شود که طی سال‌ها تلاش به دست آمده‌اند (باباشاهی و همکاران، ۱۳۹۷). همچنین خروج کارکنان مستعد و توانمند به یکباره، منتج به ضعیف شدن برند سازمان می‌شود که جهت توسعه و تقویت آن ضروری است. هزینه‌های بسیاری در طول سالیان مختلف شود (Banerjee et al, 2020).

از این رو، بکارگیری راهکارهایی برای مدیریت ترک خدمت کارکنان و نگهداشت افراد مستعد و برتر باید مودر توجه و تأکید مدیران سازمان قرار گیرد (Tumasjan et al, 2019). یکی از مهم‌ترین راهکارها برای نگهداشت کارکنان توجه به برند کارفرمای سازمان است. تحقیقات نشان می‌دهد که برند کارفرما، وفاداری کارکنان را افزایش و میل به ترک سازمان را کاهش می‌دهد. اگر فرآیند برندسازی کارفرما به خوبی انجام گیرد، مزیتی رقابتی با تأثیرات مثبت و محسوس برای مدیریت منابع انسانی به همراه دارد که می‌تواند شامل رضایت و حفظ و نگهداشت کارمندان باشد (Sharma et al, 2019; Tanwar & Prasad, 2016). در مجموع می‌توان بیان کرد که مفهوم برند کارفرما در پی این هدف است تا کارفرمایان به عنوان یک برند بگونه‌ای شناخته شوند که دو پیامد مهم حاصل شود: (۱) تقویت برند بگونه‌ای که نیروهای متخصص و توانمند فعلی به سازمان خود متعهد شده و قصد ورود به سازمان دیگر را نداشته باشند (نگهداشت کارکنان فعلی). (۲) نیروهای بالقوه که خواهان ورود به سازمان و استخدام شدن هستند، بگونه‌ای مجذوب برند سازمان شوند که از بودن در آن سازمان احساس غرور داشته باشند (جذب کارکنان بالقوه در آینده) (مشبکی و تقی‌زاده، ۱۳۹۸). از این رو، ضرورت دارد به برندسازی کارفرما در سازمان‌ها توجهی ویژه شود و برای نگهداشت هرچه بهتر کارکنان توانمند و مستعد به تقویت برند کارفرمای سازمان پرداخته شود (کردنائیچ و نجات، ۱۳۹۷).

موضوع برند کارفرما در سال‌های اخیر مورد توجه بسیاری از سازمان‌ها در کشورهای گوناگون و صنایع مختلف قرار گرفته است (Minchington & Morris, 2015). همان‌گونه که برند مشتری سعی دارد مشتریان را به سوی محصولات سازمان جذب کند، برند کارفرما نیز سعی دارد در بازار نیروی کار به رقابت پرداخته و نظر متقاضیان بالقوه را به سمت سازمان جلب، و آن‌ها را جذب نماید و سپس اقداماتی را برای حفظ این افراد انجام دهد (Verčič & Čorić, 2018). در عین حال، امروزه اهمیت توجه به نیروی کار و برند کارفرما به‌ویژه در سازمان‌های خدماتی مانند بانکداری بیش از گذشته مطرح است، زیرا که خدمات، ناملموس بوده و این سازمان‌ها در ارائه‌ی خدمات مناسب بر پایه یک رابطه مؤثر با مشتریان به طور قابل ملاحظه‌ای وابسته به کارکنان توانمند و مستعدی می‌باشند تا به کمک آنان رضایت مشتریان را جلب کرده و آنان را به محصولات و خدمات سازمان وفادار نمایند.

بنابراین اهمیت این پژوهش از دو دیدگاه قابل بررسی است. از جنبه نظری، ادبیات علمی مربوط به برند کارفرما در ایران بسیار جوان و متأخر است. گرچه پژوهش‌های پیشین کوشیده‌اند که دستاوردهای نظری در حوزه برندسازی کارفرما را در جهان در حوزه‌های مرتبط کاربردی سازند، اما به علت عدم دسترسی به طیف گسترده‌ای از منابع علمی، عملاً در ورطه تکرار آثار و اندیشه‌های چندین پژوهش محدود گرفتار شده‌اند. همچنین از جنبه عملی، صنعت بانکداری در کشورمان یکی از مهمترین و حساس‌ترین بخش‌های اقتصادی کشور است که مدیریت صحیح این بخش تأثیر مستقیم و بسزایی بر سایر بخش‌های اقتصاد ملی می‌گذارد. با توجه به چالش پیش روی بانک‌های مطرح و تأثیرگذار اقتصاد کشور همچون بانک ملت در خصوص خروج نیروهای مستعد به سایر بانک‌ها و مؤسسات مالی و حتی سایر بخش‌های اقتصادی، طراحی مدلی به منظور تقویت برند کارفرمای صنعت بانکداری کشور برای برون‌رفت از این چالش حیاتی به نظر می‌رسد. با این وجود، فرآیند برندسازی کارفرما در صنعت بانکداری کشور با فقدان مدلی جهت کمک به تصمیم‌سازان این عرصه روبروست. از این‌رو، ضروری است که در راستای پوشش خلأ تحقیقاتی موجود به تبیین مدل پیشران‌های برندسازی کارفرما و پیامدهای آینده آن از دو رویکرد داخل و خارج از سازمان و اعتبارسنجی آن در جامعه مورد مطالعه پرداخته شود.

مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش

با مطرح شدن سرمایه انسانی به عنوان منبعی اصلی در کسب مزیت رقابتی در دهه‌های اخیر و افزایش اهمیت دارایی‌های نامشهود نسبت به دارایی‌های مشهود، در اختیار داشتن کارکنانی

اثربخش و شایسته، برای دستیابی به یک موفقیت سودآور بلندمدت ضروری می‌باشد (سلیمی بازنشینی و ذوقی، ۱۳۹۸). بنابراین، نیاز سازمان‌ها به استعدادها و کارکنان متخصص در دهه‌های اخیر به‌صورت معناداری، رشد کرده است (Golshahi et al, 2019). در این میان، چالش پیش‌روی سازمان‌ها متمایز ساختن خود به منظور جذب و نگهداری موفقیت‌آمیز کارکنان در بازارهای به‌شدت رقابتی کار خواهد بود (Verčič & Ćorić, 2018). در این روند جدید، تلاش‌های کارمندیابی سنتی کافی نیستند و افراد، بیشتر به برند توجه می‌کنند. از این‌رو، اخیراً در حوزه مدیریت منابع انسانی، مدیریت برند مورد توجه قرار گرفته است و سازمان‌ها از برند کارفرما به عنوان ابزاری جهت مدیریت این منبع کمیاب یعنی استعداد، استفاده به عمل می‌آورند (رعنایی کرد شولی و همکاران، ۱۳۹۸).

برندسازی در ابتدا برای تمایز محصولات ملموس به کار گرفته می‌شد، اما در طول زمان، برای تمایز انسان‌ها، مکان‌ها و سازمان‌ها نیز به کار گرفته شد (صارمی و همکاران، ۱۳۹۶). سازمان‌ها همان‌طور که برای محصول خود برندسازی می‌کنند، باید برای برندسازی خود به عنوان کارفرما نیز سرمایه‌گذاری کنند، زیرا کارکنان مشتریان داخلی سازمان هستند. در شرایطی که ۷۰ درصد ارزش یک شرکت از داشته‌های نامحسوس آن است و کمبود مهارت در تمام دنیا بحث برانگیز شده است، معروف بودن به عنوان یک کارفرمای جذاب، مزیتی رقابتی محسوب می‌شود (صالحی، ۱۳۹۸). امروزه سازمان‌ها و کسب و کارها با افزایش مشاغل دانشی، کمبود متقاضیان با استعداد برای کار، تنوع کار و مشکلات در جذب و حفظ استعدادهای مورد نیاز روبرو هستند (Golshahi et al, 2019). از این‌رو، انتخاب و جذب متقاضیان مناسب، کلید موفقیت سازمان‌ها در آینده محسوب می‌شود و سازمان‌ها باید برای تبدیل شدن به کارفرمایی جذاب تلاش کنند (Scullion & Collings, 2011).

برند کارفرما، حوزه‌ای در حال ظهور است که برای جذب کارکنان بالقوه به کار گرفته می‌شود و ریشه در دیدگاه مبتنی بر منابع^۱ دارد که تمرکز آن بر توسعه‌ی تصویر سازمان برای کارکنان بالقوه است (Parmar, 2014). در دیدگاه مبتنی بر منابع، شهرت سازمان را می‌توان به عنوان منبعی ارزشمند و نامحسوس در نظر گرفت که می‌تواند در زمینه‌ی دستیابی به مزیت رقابتی پایدار برای سازمان کمک زیادی کند (Backhaus, 2016). برند کارفرما ابزار نوینی است که با ارائه تصویر مطلوبی از محیط کار که فرهنگ و ارزش‌های شرکت را به نمایش می‌گذارد، چارچوب ذهنی جویندگان کار را به سمتی سوق می‌دهد که به مقایسه کارفرمایان مختلف با ارزش‌ها، عقاید و انتظارات خود پرداخته و جذب کارفرمایی شوند که بهترین تناسب را با آن

¹ Resource-Based View

دارند (عسگری، ۱۳۹۷). اهمیت تناسب بین شخص و محیط کار واقعیتی غیرقابل انکار است. به راستی نیروهای کار زمانی سرمایه‌اند که در جایی باشند که باید باشند (صائب‌نیا و همکاران، ۱۳۹۷).

برخی مطالعات عنوان می‌دارند که کارفرمایان جذاب، توان بیشتری برای جذب کارکنان ماهر دارند. به گونه‌ای که در کسب و کار امروزی، سازمان‌ها که با رقابت شدیدی مواجه‌اند، از طریق افزایش جذابیت خود می‌توانند فرآیند جذب افراد ماهر و با استعداد را آسان‌تر سازند (Aslam, 2015). هدف از ایجاد برند کارفرما، شکل دادن تصویری مثبت از کارفرماست که به حفظ، وفاداری، درگیری و عجین شدن بیشتر کارکنان با شغل کمک کرده و به حمایت از منافع برند شرکت می‌پردازد (علیزاده و نجات، ۱۳۹۵).

در حوزه برندسازی کارفرما تاکنون مطالعاتی در داخل و خارج کشور انجام شده است، که در آن پژوهشگران به برخی از شاخص‌ها و مؤلفه‌های برندسازی کارفرما اشاره نموده‌اند. در این رابطه رعنائی کردشولی و همکاران (۱۳۹۸) سنجش برند کارفرما را از چند حوزه بررسی کرده‌اند که شامل؛ بعد اقتصادی (حقوق و دستمزد بالای میانگین صنعت/ امنیت شغلی/ مزایای اضافی)، بعد کارکردی (فرصت بکارگیری آموخته‌ها/ فرصت آموزش آموخته‌ها/ تعادل کار زندگی/ تنوع وظایف/ وظایف چالشی)، بعد اجتماعی (شهرت شرکت/ مقبولیت اجتماعی/ برند شرکت/ کیفیت محصولات و خدمات/ همکاران شایسته/ روابط بین‌شخصی مناسب/ محیط کارشاد/ محیط کار احترام‌آمیز/ موفقیت سازمانی/ انسان‌گرایی/ مشتری‌گرایی)، بعد توسعه‌ای (فرصت آموزش و توسعه، فرهنگ توانمندسازی، فرهنگ مربی‌گری/ فرصت رشد شغلی و حرفه‌ای/ کسب مهارت‌های بازارپسند)، بعد پیام‌رسانی (از طریق وبسایت شرکت/ از طریق رسانه‌های عمومی/ از طریق اعضاء/ برگزاری همایش معرفی شرکت در دانشگاه/ استفاده از آگهی) می‌شود. مشبکی و تقی‌زاده (۱۳۹۸) مؤلفه‌هایی چون محیط کاری سالم، آموزش و توسعه، جبران خدمت و مزایا، اخلاق و مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها و تعادل کار و زندگی را از مهمترین معیارهای برندسازی کارفرما نام برنده‌اند. صالحی (۱۳۹۸) جذابیت برند کارفرما را از چند منظر علاقه‌مندی، اقتصادی، اجتماعی، توسعه‌ای و کارکردی مورد توجه قرار داده است.

بلباشاهی و همکاران (۱۳۹۷) ارزش نوآوری کارفرما را ناشی از مهیج بودن محیط کار، امکان انجام کار به شیوه‌های جدید، ارزشمند دانستن خلاقیت و ایجاد شرایط ظهور آن، و ارائه محصولات و خدمات با کیفیت بالا به جامعه دانسته‌اند. عسگری (۱۳۹۷) ارزش‌های برندساز را شامل؛ ارزش اقتصادی (حقوق مناسب/ میزان منصفانه بودن مرخصی/ مزایای مناسب)، ارزش توسعه‌ای (فرصت‌های آموزشی مناسب/ محیط کاری توانمندساز/ تقدیر از فروشندگان به دلیل

کار فردی)، ارزش اجتماعی (محیط کاری احترام‌آمیز/ روابط دوستانه بین همکاران/ روحیه کار تیمی قوی)، ارزش تنوع (تنوع مناسب فعالیت‌های کاری/ چالش‌برانگیز بودن وظایف شغلی/ جذابیت وظایف شغلی) و ارزش شهرت (معروف بودن خدمات شرکت/ شهرت مناسب شرکت در جامعه/ ارزشمند بودن برند شرکت در رزومه شخصی) دانسته‌اند. صائب نیا و همکاران (۱۳۹۷) نیز جذابیت برند کارفرما را به دلیل، ارزش توجه، ارزش پیشرفت، ارزش اقتصادی، ارزش اجتماعی و ارزش کاربردی برند می‌داند. صارمی و همکاران (۱۳۹۶) نیز عوامل موثر بر جذابیت برند کارفرما را شامل لوگو، تصویر ذهنی، شهرت سازمانی، اجتناب از عدم اطمینان برند و هویت برند مشتری دانسته‌اند. حمیدی‌زاده و همکاران (۱۳۹۵) نیز ابعاد جذابیت‌های برند کارفرما را شامل؛ ارزش نوآوری، ارزش اجتماعی، ارزش توسعه شخصی، ارزش آموزشی، ارزش اقتصادی، امنیت شغلی، آموزش گسترده، پاداش سخاوتمندانه می‌دانند. بیگلو و اسگندری (۱۳۹۵) نیز امنیت شغلی، آموزش گسترده، پاداش سخاوتمندانه، تسهیم اطلاعات را بر جذابیت برند کارفرما مؤثر دانسته‌اند. خدای و اصانلو (۱۳۹۴) نیز عوامل زمینه‌ساز جذابیت برند کارفرما را شامل؛ نیازهای گروه هدف، پیشنهاد ارزش متمایز، استراتژی افراد، سازگاری برند، ارتباطات برند کارفرما، متریک‌های برندسازی کارفرما می‌دانند. تانوار و پراساد (۲۰۱۶) نیز آموزش و توسعه، شهرت، تعادل بین زندگی و کار، اخلاق و مسئولیت اجتماعی، فرهنگ سازمانی متنوع را بر جذابیت برند کارفرما مؤثر دانسته‌اند.

بطور کلی نگاهی به پیشینه‌های تحقیقاتی انجام شده در حوزه قلمرو موضوعی پژوهش نشان می‌دهد که در این پژوهش‌ها صرفاً به برخی از عوامل تأثیرگذار برندسازی کارفرما و یا ارزش‌های ارتقاء دهنده جذابیت برند کارفرما توجه شده است و یا در تعدادی موارد محدود به برخی عوامل زمینه‌ای مؤثر در جذابیت برند کارفرما نیز اشاره شده است. با این حال در کمتر پژوهشی تلاش شده است با رویکردی جامع به شناسایی سایر عوامل بسترساز، زمینه‌ای و شرایط علی و راهبردهای ارتقاء برند کارفرما و پیامدهای برندسازی کارفرما پرداخته شود. براین مبنا، به منظور پوشش خلأ تحقیقاتی موجود تلاش شده است تا در این رهیافت در گام نخست به طراحی الگوی برندسازی کارفرما در صنعت بانکداری کشور پرداخته و در گام بعدی به اعتبارسنجی مدل در بانک ملت به عنوان جامعه مورد مطالعه با روش مدلسازی معادلات ساختاری پرداخته شود. در ادامه به بیان روش‌شناسی بکار گرفته شده برای حل مسأله پژوهش پرداخته شده است.

روش‌شناسی پژوهش

هدف این پژوهش در گام نخست، طراحی مدل پیشران‌های برندسازی کارفرما و پیامدهای آینده آن از دو رویکرد داخل و خارج از سازمان و در مرحله بعدی، اعتبارسنجی آن مبتنی بر داده‌های میدانی در جامعه مورد مطالعه بوده است. بنابراین، پژوهش پیش‌رو از حیث هدف، کاربردی و از منظر استراتژی اجرای پژوهش، توصیفی از نوع اکتشافی می‌باشد. همچنین این پژوهش از حیث روش گردآوری داده‌ها به دو شکل مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی (ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و دو پرسشنامه) انجام شده است. از حیث نوع داده، پژوهش حاضر آمیخته (کیفی- کمی) و از جهت مقطع زمانی اجرای پژوهش، این مطالعه در هر دو بخش کیفی و کمی از نوع پژوهش‌های تک مقطعی می‌باشد.

جامعه آماری پژوهش برای مرحله ارائه مدل، شامل تعدادی از خبرگان و صاحب‌نظران دانشگاهی حوزه مدیریت منابع انسانی و تعدادی از مدیران خبره واحد منابع انسانی بانک ملت می‌باشند. همچنین نمونه‌گیری در این بخش با رویکرد هدفمند قضاوتی تا سرحد اشباع نظری داده‌ها انجام و تعداد ۱۷ نفر از خبرگان (۱۲ نفر اساتید دانشگاهی و ۵ نفر مدیران فعال در واحد منابع انسانی بانک ملت) شناسایی و در فرآیند مصاحبه مشارکت داده شدند. همچنین جامعه آماری برای مرحله اعتبارسنجی مدل، شامل کلیه روسا و معاونان شعبه‌های بانک ملت در سطح استان‌های کشور بوده است که تعداد ۲۹۶۰ نفر را تشکیل می‌دهد که حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران در جامعه محدود برابر با ۳۴۰ نفر محاسبه و پرسشنامه‌ها به صورت نمونه‌گیری تصادفی ساده در بین جامعه آماری توزیع شده است.

این پژوهش در دو بخش کلی انجام شده است. در بخش اول با روش‌شناسی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد به ارائه مدل پیشران‌های برندسازی کارفرما و پیامدهای آینده آن از دو رویکرد داخل و خارج از سازمان پرداخته شده است. در این راستا، در ابتدا به شناسایی مضامین و مقوله‌های مرتبط با برندسازی کارفرما مبتنی بر روش کدگذاری باز پرداخته شده و در ادامه با استفاده از کدگذاری محوری مبتنی بر مدل پارادایمی و کدگذاری انتخابی، مدل پیشران‌های برندسازی کارفرما و پیامدهای آینده آن از دو رویکرد داخل و خارج از سازمان طراحی و قضایای حکمی احصاء گردیده است. همچنین در بخش دوم پژوهش به اعتبارسنجی الگوی ساختاری احصاء شده از بخش قبلی پرداخته و روابط بین مقوله‌های مدل مبتنی بر روش مدلسازی معادلات ساختاری (SEM) آزمون شده است.

برای اطمینان از روایی نتایج مصاحبه از معیار مقبولیت^۱ و قابلیت تأیید^۲ بر مبنای روش بازنگری عبارت‌های بیانی توسط شرکت‌کنندگان در مصاحبه استفاده شد. همچنین برای محاسبه پایایی مصاحبه نیز از روش بازآزمون استفاده گردیده است. در این راستا از بین مصاحبه‌های انجام‌گرفته، تعداد سه مصاحبه برگزیده و هر کدام دو بار در فاصله زمانی ۱۵ روز توسط پژوهشگران کدگذاری شدند که میزان پایایی باز آزمون ۸۹/۲۸ درصد محاسبه شده است که بیانگر آن است که کدگذاری عبارت‌های مصاحبه در دو دوره زمانی مختلف تقریباً ۹۰ درصد شبیه هم بوده است. همچنین به منظور اعتبارسنجی الگوی ساختاری احصاء شده، پرسشنامه‌ای ۶۵ سوالی با طیف لیکرت پنج‌تایی مبتنی بر شاخص‌های الگوی احصاء شده از بخش کیفی تنظیم و در بین مدیران و معاونین شعب بانک ملت توزیع گردید. بطور کلی، مدل ساختاری پژوهش از هفت مدل اندازه‌گیری انعکاسی^۳ تشکیل یافته است. پایایی مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی در نرم‌افزار Smart-PLS بر مبنای دو شاخص یا معیار، پایایی متغیرهای مشاهده‌پذیر (پایایی معرفها) و پایایی مرکب^۴ ارزیابی می‌گردد که نتایج آن در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول (۱) آزمون پایایی مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی پژوهش

متغیر مکنون	شاخص (CR)	متغیرهای مشاهده‌پذیر	تعداد گویه‌ها	بارهای عاملی	آماره T
ارزش‌های محتوایی	۰/۷۸۳	ارزش‌های روانشناختی	۴	۰/۵۴۰	۸/۹۱۴
		ارزش‌های انگیزشی - اقتصادی	۴	۰/۶۴۰	۱۴/۷۷۲
		ارزش‌های توسعه‌ای	۴	۰/۶۹۵	۱۹/۹۶۵
		ارزش‌های کارکردی	۴	۰/۷۱۴	۲۵/۰۹۵
		ارزش‌های اجتماعی	۳	۰/۶۴۳	۱۵/۸۳۵
ارزش‌های ساختاری	۰/۸۰۴	ساختار و ارتباطات سازمانی	۳	۰/۷۷۸	۲۷/۸۳۸
		ویژگی‌های محیط کاری	۴	۰/۸۶۰	۴۳/۷۰۴
فرآیند برندسازی کارفرما	۰/۸۱۲	برندسازی درونی کارفرما	۴	۰/۸۰۵	۳۸/۱۱۶
		برندسازی بیرونی کارفرما	۴	۰/۸۴۸	۴۹/۸۳۳
بسترهای برندسازی کارفرما	۰/۸۱۶	ارتباطات برند کارفرما	۴	۰/۷۰۷	۲۲/۶۹۶
		سبک رهبری و مدیریتی کارفرما	۲	۰/۷۶۶	۳۳/۰۷۶

1. Credibility

2. Confirmability

3. Reflective Model

4. Composite Reliability

متغیر مکنون	شاخص (CR)	متغیرهای مشاهده‌پذیر	تعداد گویه‌ها	بارهای عاملی	آماره T
		توانمندسازهای بیرونی برند کارفرما	۲	۰/۶۴۵	۱۳/۷۰۷
		فرهنگ پشتیبان برند کارفرما	۳	۰/۷۷۹	۳۶/۸۶۹
عوامل زمینه‌ای برندساز کارفرما	۰/۸۰۹	شرایط عدم اطمینان برندساز کارفرما	۴	۰/۷۳۶	۲۵/۲۱۴
		قدرت برند کارفرما	۳	۰/۷۶۱	۲۹/۱۰۸
راهبردهای برندسازی کارفرما	۰/۸۲۹	راهبردهای درون‌سازمانی برندسازی کارفرما	۴	۰/۸۵۰	۵۵/۸۴۹
		راهبردهای برون‌سازمانی برندسازی کارفرما	۳	۰/۸۳۳	۴۲/۶۰۱
پیامدهای برندسازی کارفرما	۰/۷۸۹	پیامدهای داخلی برند کارفرما	۳	۰/۷۵۴	۲۸/۲۷۵
		پیامدهای خارجی برند کارفرما	۳	۰/۷۴۹	۲۶/۱۶۰

از آنجا که قدرمطلق بارهای عاملی در جدول (۱) بیش از ۰/۴ و مقادیر آماره T بالای ۱/۹۶ می‌باشند، بنابراین پایایی معرف‌ها تأیید گردیدند. همچنین مقادیر شاخص (CR) متغیرها نیز بالای ۰/۷ بدست آمده است که بیانگر آن است که پایایی مرکب نیز تأیید شد. همچنین روایی مدل اندازه‌گیری انعکاسی در نرم‌افزار Smart-PLS به دو شیوه؛ روایی همگرا^۱ (درونی) و روایی تشخیصی^۲ (واگرا یا بیرونی) مورد ارزیابی قرار گرفته است. در این پژوهش از آزمون روایی تشخیصی در سطح سازه یا معیار فورنل-لارکر بهره گرفته شده است.

جدول (۲) آزمون روایی همگرا و تشخیصی مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی

متغیرهای مکنون پژوهش	ارزش‌های محتوایی	ارزش‌های ساختاری	فرآیند برندسازی کارفرما	برندساز کارفرما	راهبردهای ارتقا برند کارفرما	پیامدهای داخلی برند کارفرما	پیامدهای خارجی برند کارفرما
ارزش‌های محتوایی	AVE=۰/۵۲۱ √AVE=۰/۷۲۱						
ارزش‌های ساختاری	۰/۵۰۵	AVE=۰/۶۲۳ √AVE=۰/۸۱۱					

¹ Convergent validity

² Discriminant Validity

فرآیند برندسازی کارفرما	۰/۵۴۳	۰/۵۴۵	$AVE=۰/۶۸۴$ $\sqrt{AVE}=۰/۸۲۷$				
بسترهای برندسازی کارفرما	۰/۵۵۸	۰/۴۸۵	۰/۵۴۱	$AVE=۰/۵۲۷$ $\sqrt{AVE}=۰/۷۲۵$			
راهبردهای ارتقا برند کارفرما	۰/۴۶۲	۰/۴۸۶	۰/۵۰۲	۰/۵۶۳	$AVE=۰/۷۰۸$ $\sqrt{AVE}=۰/۸۴۴$		
پیامدهای داخلی برند کارفرما	۰/۴۶۸	۰/۴۷۳	۰/۴۸۸	۰/۴۸۹	۰/۵۳۱	$AVE=۰/۵۵۳$ $\sqrt{AVE}=۰/۷۴۳$	
پیامدهای خارجی برند کارفرما	۰/۴۸۳	۰/۴۳۵	۰/۳۹۳	۰/۴۸۲	۰/۴۳۵	۰/۵۱۰	$AVE=۰/۵۶۰$ $\sqrt{AVE}=۰/۷۴۸$

از آنجاکه مقادیر محاسبه شده برای شاخص AVE در جدول (۲) برای هریک از متغیرهای مکنون پژوهش از عدد ۰/۵ بالاتر است، بنابراین می‌توان بیان نمود که هریک از متغیرهای مکنون پژوهش بخوبی توسط متغیرهای مشاهده‌پذیر خود تبیین گردیده‌اند و در نتیجه روایی همگرا مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی پژوهش تأیید گردیده است. همچنین از آنجا که مقادیر قطر اصلی (\sqrt{AVE}) برای هر متغیر پنهان، از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرهای پنهان انعکاسی موجود در مدل بیشتر بوده است، بنابراین روایی تشخیصی هریک از مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی نیز تأیید گردیده است. در ادامه به تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش پرداخته شده است.

یافته‌های روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد و ارائه مدل

پس از گردآوری داده‌ها و جمع‌بندی مصاحبه‌های انجام‌شده، تلاش شد با استفاده از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد و مبتنی بر سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی، نظریه مربوطه پدیدار گردد. در ادامه به تشریح گام‌های سه‌گانه روش نظریه‌پردازی داده‌بنیان پرداخته شده است.

گام اول (کدگذاری باز): مبتنی بر یافته‌های این بخش تعداد ۱۴۰ عبارت بیانی گزینشی احصاء گردید. در ادامه نیز این عبارت‌های گزینشی به روش کدگذاری باز در ذیل ۶۵ مضمون پایه (مفاهیم گزینشی) قرار گرفتند. همچنین مضامین پایه در قالب ۱۹ مضمون سازمان دهنده

(ابعاد) قرار گرفتند. در مرحله پایانی نیز مضامین سازمان‌دهنده شناسایی شده مورد ارزیابی و تجزیه و تحلیل مجدد قرار گرفتند و بر مبنای محتوا و ظاهر، این مفاهیم در قالب هفت مضمون فراگیر دسته‌بندی شدند. نتایج کدگذاری باز به شرح جدول (۳) ارائه شده است:

جدول (۳) کدگذاری باز نتایج حاصل از مصاحبه

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
احساس امنیت شغلی بالا	ارزش‌های روانشناختی	ارزش‌های محتوایی
مقبولیت قراردادهای روانشناختی		
تناسب شغل - شخصیت		
تعادل بین زندگی - کار	ارزش‌های انگیزشی - اقتصادی	
حقوق و دستمزد بالاتر از میانگین صنعت		
رعایت اصل برابری درونی و بیرونی در نظام جبران خدمات		
جبران خدمات مبتنی بر عملکرد	ارزش‌های توسعه‌ای	
تسهیم کارکنان در سود و زیان		
تأکید بر توانمندسازی مستمر کارکنان		
تأکید بر نقش مربی‌گری مدیران	ارزش‌های کارکردی	
ایجاد فرصت‌های رشد شغلی و حرفه‌ای		
اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری		
تنوع وظایف و فعالیت‌های حرفه‌ای	ارزش‌های اجتماعی	
چالشی بودن وظایف شغلی		
ایجاد فرصت بکارگیری آموخته‌ها		
شایسته‌سالاری در نظام بانکداری	ارزش‌های ساختاری	
داشتن شهرت برند و مقبولیت اجتماعی		
تأکید بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی		
پایبندی به مسئولیت‌های زیست‌محیطی	ویژگی‌های محیط کاری	
چابکی ساختار سازمانی		
وضوح نقش کارکنان		
شفافیت در قوانین و مقررات	ساختار و ارتباطات سازمانی	
محیط کاری ایمن و سالم		
تأکید بر فرهنگ کار تیمی و هویت‌بخشی به آن		
ساعات کاری منعطف و دورکاری	ساختارهای محیط کاری	
تسهیم اطلاعات در سازمان		

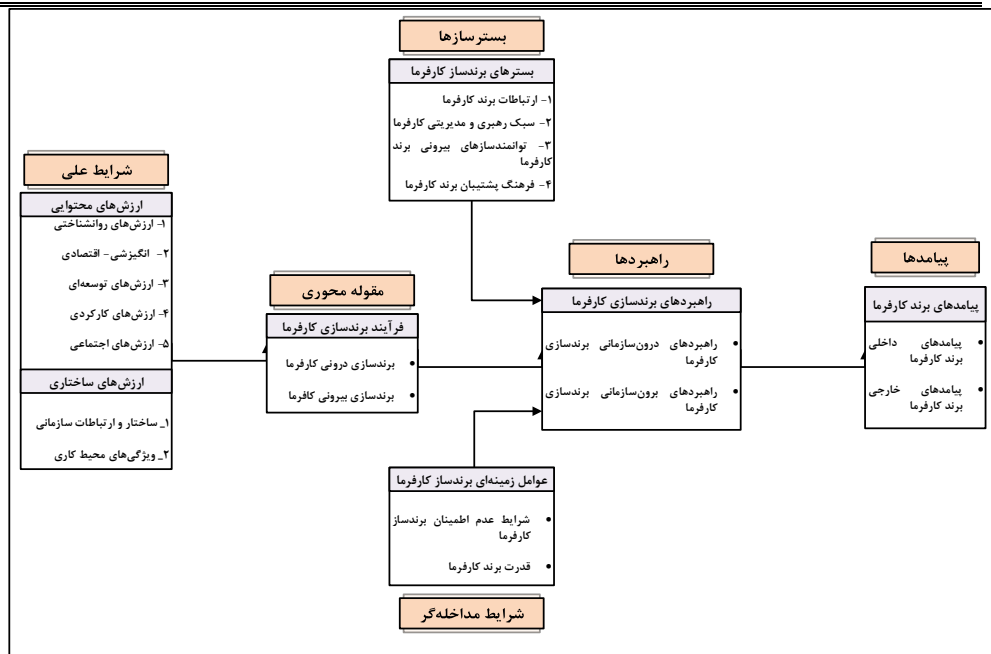
مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
فرآیند برندسازی کارفرما	برندسازی درونی کارفرما	شناخت ارزش‌ها و اهداف سازمان به کارکنان
		شناسایی نیازها و خواسته‌های کارکنان
		تعیین میزان برآورد نیازهای کارکنان بر مبنای جایگاه برند کارفرما
	برندسازی بیرونی کارفرما	ترویج برند کارفرما در بین کارکنان
بیان مسئولیت‌های شغلی و فرصت‌های توسعه شغلی		
بیان میزان حقوق و مزایای شغلی		
ارتباطات برند کارفرما	برندسازی بیرونی کارفرما	بیان و توصیف ویژگی‌های محیط کاری
		ایجاد روابط داخلی و خارجی و فرصت‌های کسب شهرت
		فعالیت‌های گسترده در شبکه‌های اجتماعی و مجازی
	ارتباطات برند کارفرما	برگزاری همایش‌های مشترک با دانشگاه
		حمایت از پایان‌نامه و رساله‌های تحقیقاتی
		برگزاری نشست‌ها و پنل‌های تخصصی در صنعت
بسترهای برندساز کارفرما	سبک رهبری و مدیریتی کارفرما	رهبری مشارکتی و تعاملی
		رهبری تحول‌آفرین
	توانمندسازهای بیرونی برند کارفرما	حمایت رسانه‌ها از بانک
		سیاست‌ها و حمایت‌های دولتی
فرهنگ پشتیبان برند کارفرما	فرهنگ پشتیبان برند کارفرما	فرهنگ نوآورانه
		فرهنگ ایرانی-اسلامی
		فرهنگ مشتری‌مداری
عوامل زمینه‌ای برندساز کارفرما	شرایط عدم اطمینان برندساز کارفرما	تمایل به دریافت خدمات از تازه‌واردان و پذیرش ریسک آن
		وفاداری به برند قدیمی و شناخته شده
	قدرت برند کارفرما	تغییر در نیازهای گروه‌های هدف
		ارائه پیشنهادها با ارزش متمایز توسط رقبا
راهبردهای برندسازی کارفرما	راهبردهای درون‌سازمانی برندسازی کارفرما	هویت برند- کارمند
		شخصیت برند کارفرما
		تصویر ذهنی مشتریان
		تشکیل تیم‌های کاری در حوزه برندسازی و توسعه HR
		آموزش مفاهیم به مدیران و کارکنان
		نگهداشت نیروهای دانشی فعلی
		راه‌اندازی سامانه ارتباط با کارکنان در کنار مشتریان

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
تبلیغات دهان به دهان و شفاهی	راهبردهای	
ارتباطات برون‌سازمانی و برون‌سازی فرآیندها	برون‌سازمانی	
جذب از شبکه‌های اجتماعی و مجازی	برندسازی کارفرما	
نگهداشت کارکنان مستعد و دانشی	پیامدهای داخلی	پیامدهای برندسازی کارفرما
رضایت شغلی	برند کارفرما	
بهره‌وری کارکنان	پیامدهای خارجی	
بهره‌وری و عملکرد بانک		
ارزش ویژه برند کارفرما	برند کارفرما	
رضایت مشتری		

گام دوم) کدگذاری محوری: هدف این مرحله برقراری رابطه بین ابعاد (مقولات) تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. این کار بر اساس مدل پارادایمی^۱ انجام شده است. مقوله محوری شناسایی شده در این پژوهش، "فرآیند برندسازی کارفرما" می‌باشد و سایر مقوله‌ها تحت عناوین شرایط علی، بسترسازها، عوامل زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها ارائه شده‌اند.

گام سوم) کدگذاری انتخابی: همانطور که اشاره شد در این مطالعه، فرایند برندسازی کارفرما در صنعت بانکداری مورد بررسی و موشکافی قرار گرفت. در مطالعه این پدیده مقوله‌های جدیدی به چشم خورد که بر اساس آن‌ها جداول کدگذاری بازنظرسیم شد؛ سپس در مرحله کدگذاری محوری بر اساس مدل پارادایم و با محوریت مقوله «فرآیند برندسازی کارفرما» به عنوان یک مقوله اصلی، مقوله‌ها توسعه بیش‌تری پیدا کرده و بین آن‌ها و مقوله محوری روابطی ایجاد شد. در نهایت این بخش منتج به ارائه قضایای حکمی بین متغیرهای مدل گردیده و مدل انتخابی نهایی پژوهش ارائه شد.

^۱ Paradigm Model



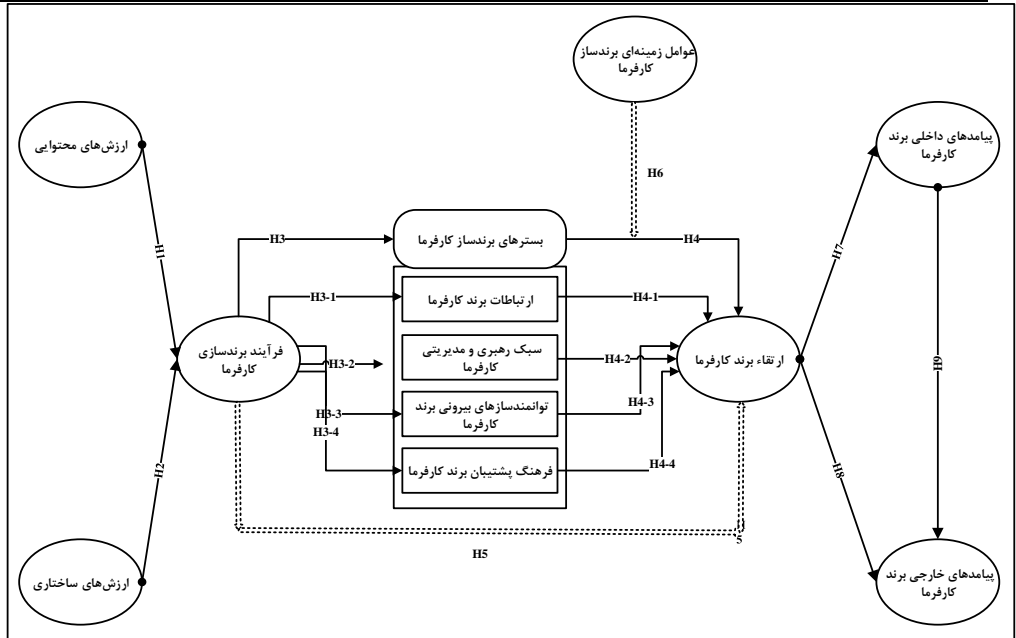
شکل (۱) مدل پارادایمی پیش‌ران‌های برندسازی کارفرما و پیامدهای آینده آن از دو رویکرد داخل و خارج از سازمان

قضایای تئوریک^۱، روابط کلی بین طبقه محوری و سایر طبقات را نشان می‌دهند، به شکلی که در نهایت به نتیجه و پیامد نهایی منجر خواهند شد. قضایا شامل روابط و ساختار مفهومی هستند که در تئوری مطرح در شکل (۲) بیان شده است و شامل نه قضیه می‌باشد که تلاش شده است این قضایای حکمی در قالب فرضیه‌های پژوهش مطرح و در ادامه با استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری، ضمن اعتبارسنجی الگو، به آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخته شود.

یافته‌های بخش مدلسازی معادلات ساختاری

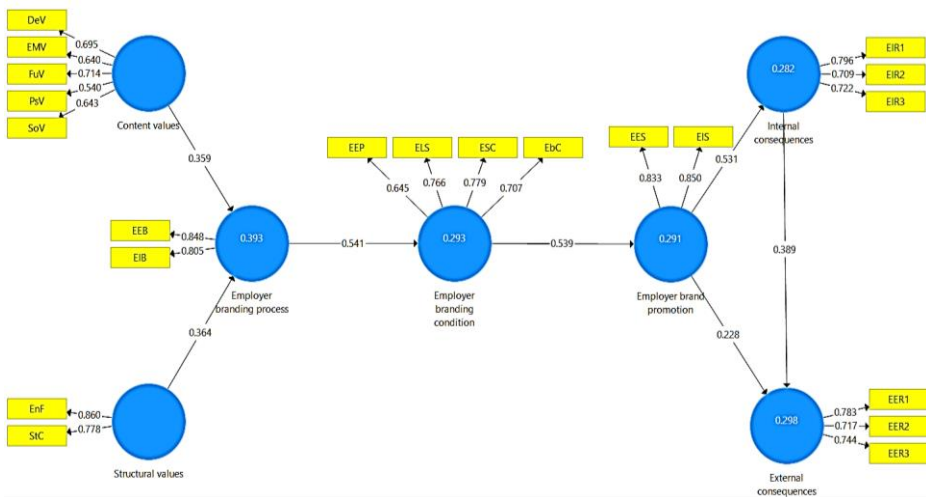
پس از ارائه مدل پیش‌ران‌های برندسازی کارفرما و پیامدهای آینده آن از دو رویکرد داخل و خارج از سازمان که مبتنی بر روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد در بخش قبلی ارائه گردید، در بخش دوم پژوهش به اعتبارسنجی الگوی ارائه شده مبتنی بر روش مدلسازی معادلات ساختاری و با استفاده از ابزار پرسشنامه پنج‌لیکرتی پرداخته شد.

¹ Theoretical Propositions

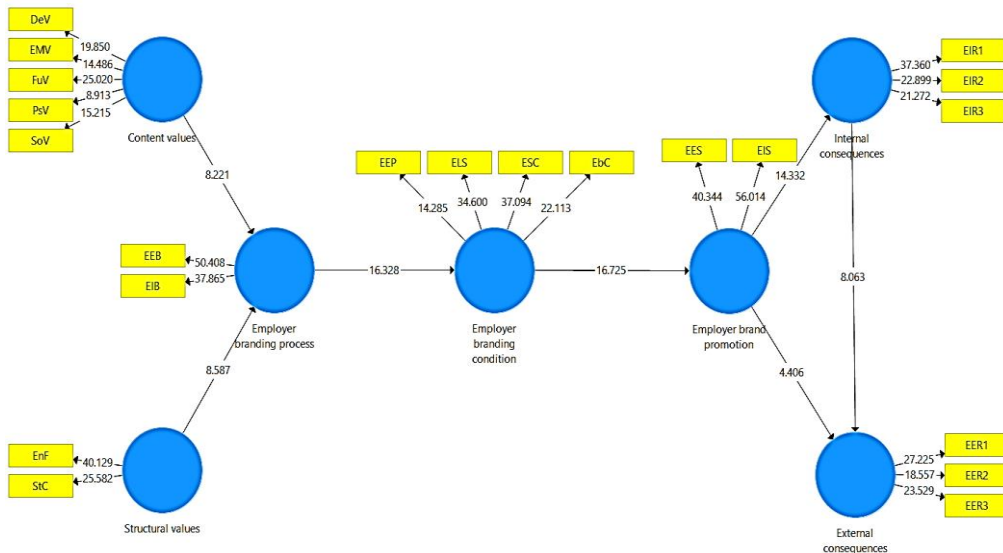


شکل (۲) مدل انتخابی پژوهش مبتنی بر قضایای حکمی

در این راستا، مدل ساختاری مربوط به فرضیه‌های پژوهش که در شکل (۲) ارائه شده است در نرم‌افزار Smart-PLS طراحی گردید و بر مبنای ضرایب بتا و معادلات رگرسیونی چند متغیره، روابط بین متغیرهای مورد آزمون سنجیده شده است. در شکل (۳) و (۴) خروجی مدل ساختاری مربوط به ضرایب بتای مسیر و اعداد معناداری بدون در نظر گرفتن متغیر تعدیل‌گری "عوامل زمینه‌ای برندسازی" به نمایش گذاشته شده است.



شکل (۳) نمودار ضرایب بتای مسیر مدل ساختاری پژوهش بدون متغیر تعدیل‌گر



شکل (۴) نمودار اعداد معناداری مدل ساختاری پژوهش بدون متغیر تعدیل گر

همچنین مقادیر مربوط به شاخص ضریب تعیین (R^2)، شاخص ارتباط پیش بین (Q^2) یا شاخص افزونگی و شاخص نیکویی برازش (GOF) در جدول (۴) ارائه گردیده است.

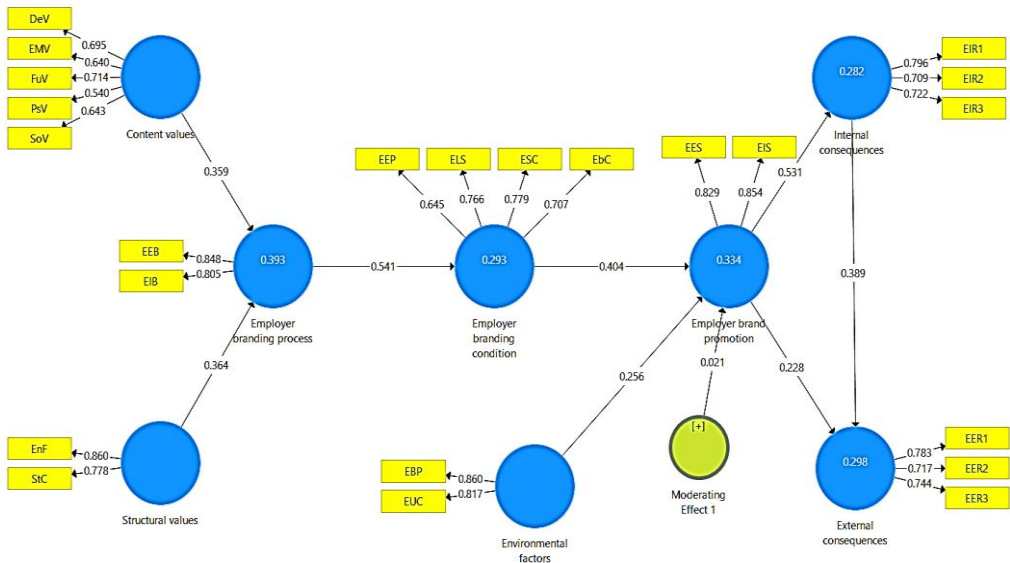
جدول (۴) شاخص های ارزیابی مدل ساختاری پژوهش

متغیرهای مکنون	شاخص (R^2)	شاخص (Q^2)	شاخص (GOF)
فرایند برندسازی کارفرما	۰/۳۹۳	۰/۲۱۳	---
بسترهای برندساز کارفرما	۰/۲۹۳	۰/۱۸۰	---
ارتقا برند کارفرما	۰/۲۹۱	۰/۱۴۴	---
پیامدهای داخلی برند کارفرما	۰/۲۸۲	۰/۱۹۷	---
پیامدهای خارجی برند کارفرما	۰/۲۹۸	۰/۲۲۴	۰/۳۸۴

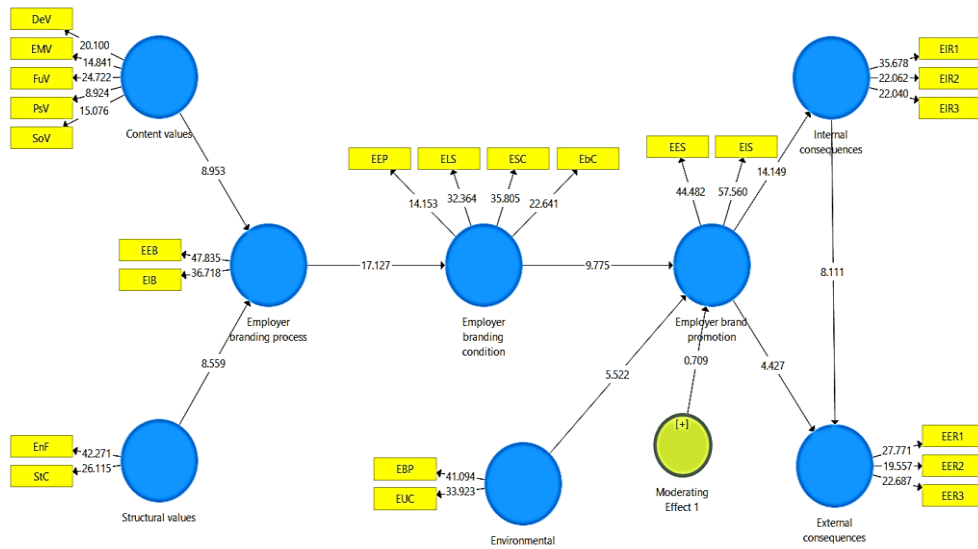
نتایج جدول (۵) مشخص می نماید که ضریب تعیین (R^2) مربوط به متغیرهای درونزا مدل پژوهش در حد قابل قبولی می باشد. در عین حال مقادیر مثبت محاسبه شده برای شاخص افزونگی متغیرهای مکنون درونزا (Q^2) در جدول بالا نشان می دهد که، مدل ساختاری از کیفیت لازم برای پیش بین متغیر درونزای پژوهش برخوردار می باشد. همچنین مقدار محاسبه شده (GOF) برای مدل ساختاری پژوهش به میزان ۰/۳۸۴ محاسبه گردیده است که بیانگر عملکرد کلی قوی مدل معادلات ساختاری پژوهش می باشد.

از آنجا که در مدل مفهومی این پژوهش یک متغیر تعدیل کننده "عوامل زمینه ای برندساز کارفرما" در رابطه بین متغیرهای درونزا و برونزا پژوهش وارد شده است، در نتیجه لازم است که مدل ساختاری برای تبیین میزان قدرت تعدیل گری متغیر یاد شده نیز مورد آزمون قرار

گیرد. در این حالت با استفاده از نرم افزار Smart-PLS و بهره‌مندی از رویکرد حاصل‌ضربی برای محاسبه اثر تعدیل‌گری متغیر، مدل طراحی شده مورد آزمون قرار گرفته است و شدت اثر متغیر تعدیل‌گر و معناداری آنان در رابطه بین سایر متغیرها اندازه‌گیری شده است. لازم به ذکر است در خصوص مدل ساختاری با حضور متغیر تعدیل‌گر، سایر معیارهای آزمون مدل ساختاری شامل؛ شاخص ضریب تعیین (R^2) متغیرهای مکنون درون‌زا و شاخص ارتباط پیش‌بین (Q^2) یا شاخص افزونگی ارائه نمی‌گردد و تنها با ارائه ضرایب مسیر (بتا) و معناداری آن، به تبیین شدت اثر متغیرهای تعدیل‌گر و معناداری آنان در رابطه بین سایر متغیرهای مدل مفهومی پرداخته می‌شود و در نهایت در صورت معنادار بودن اثر تعدیل‌گری، میزان قدرت اثرات تعدیل‌کنندگی متغیر محاسبه می‌گردد. در شکل (۵) و (۶) خروجی گرافیکی مدل ساختاری با حضور متغیر تعدیل‌گری ارائه شده است.



شکل (۵) نمودار ضرایب بتای مسیر مدل ساختاری با حضور متغیر تعدیل‌گر



شکل (۶) نمودار اعداد معناداری مدل ساختاری با حضور متغیر تعدیل‌گر

در ادامه با توجه به ضرایب بتای مسیر بین متغیرهای مکنون درون‌زا و برون‌زا موجود در مدل ساختاری پژوهش و مقادیر معناداری که برای فرضیه‌های پژوهش به شکل مجزا حاصل گردیده است، به بررسی هریک از فرضیه‌ها در جدول (۵) پرداخته شده است.

جدول (۵) ضرایب بتا و مقادیر معناداری مربوط به فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	ضرایب بتا	مقادیر معناداری	نتیجه فرضیه
ارزش‌های محتوایی ---> فرآیند برندسازی کارفرما (اثر مستقیم)	۰/۳۵۹	۸/۲۲۱	فرضیه تأیید شد
ارزش‌های ساختاری ---> فرآیند برندسازی کارفرما (اثر مستقیم)	۰/۳۶۴	۸/۵۸۷	فرضیه تأیید شد
فرآیند برندسازی کارفرما ---> بسترهای برندسازی کارفرما (اثر مستقیم)	۰/۵۴۱	۱۶/۳۲۸	فرضیه تأیید شد
بسترهای برندسازی کارفرما ---> ارتقاء برند کارفرما (اثر مستقیم)	۰/۵۳۹	۱۶/۷۲۵	فرضیه تأیید شد
فرآیند برندسازی کارفرما ---> بسترهای برندسازی کارفرما - - ارتقاء برند کارفرما (اثر غیرمستقیم)	۰/۲۵۴	۵/۱۰۴	فرضیه تأیید شد

فرضیه‌ها	تف. فرضیه	مقدار معنادار	فرضیه رد شد
بسترهای برندسازی کارفرما ---< ارتقاء برند کارفرما (اثر تعدیل‌گری عوامل زمینه‌ای)	۰/۰۲۱	۰/۷۰۹	فرضیه رد شد
ارتقاء برند کارفرما ---< پیامدهای داخلی برند کارفرما (اثر مستقیم)	۰/۵۳۱	۱۴/۳۳۲	فرضیه تأیید شد
ارتقاء برند کارفرما ---< پیامدهای خارجی برند کارفرما (اثر مستقیم)	۰/۲۲۸	۴/۴۰۶	فرضیه تأیید شد
پیامدهای داخلی برند کارفرما ---< پیامدهای خارجی برند کارفرما (اثر مستقیم)	۰/۳۸۹	۸/۰۶۳	فرضیه تأیید شد

به طور کلی یافته‌های مربوط به آزمون فرضیه‌های پژوهش در جدول (۵) با توجه به ضریب رگرسیونی بدست آمده در رابطه بین متغیرها و مقدار معناداری که بیشتر از ۱/۹۶ می‌باشد نشان می‌دهد که، همگی فرضیه‌های پژوهش (به غیر از فرضیه ششم) تأیید شده است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف از این پژوهش، طراحی مدل پیشران‌های برندسازی کارفرما و پیامدهای آینده آن از دو رویکرد داخل و خارج از سازمان و اعتبارسنجی آن در بانک ملت بوده است. در این راستا و با توجه به تحقیقات محدودی که در حوزه برندسازی کارفرما در داخل کشور و بویژه در صنعت بانکداری انجام شده بود، تلاش شد تا با استفاده از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد به خلق نظریه در این رابطه پرداخته شود. در این راستا با استفاده از روش مذکور و مبتنی بر سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی، مدل پیشران‌های برندسازی کارفرما و پیامدهای آینده آن از دو رویکرد داخل و خارج از سازمان ارائه گردید و در نهایت نه قضیه حکمی خلق گردید. در ادامه در بخش دوم این قضایای حکمی در قالب فرضیه‌های پژوهش تدوین و با استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری به آزمون آنان پرداخته شد.

بر اساس یافته‌های بخش کیفی (نظریه‌پردازی داده‌بنیاد)، ابعاد و مولفه‌های فرآیند برندسازی کارفرما در بانک ملت شامل دو بُعد کلی؛ برندسازی درونی کارفرما و برندسازی بیرونی کارفرما می‌گردد که مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن در جدول (۱) ارائه شده است. یافته‌های این بخش با نتایج پژوهش‌های رعنائی کردشولی و همکاران (۱۳۹۸)، مشبکی و تقی‌زاده (۱۳۹۸) و ورچیچ و کوریچ (۲۰۱۸) سازگاری دارد. آنان نیز در مطالعات خود به برخی از شاخص‌های برندسازی درونی و بیرونی کارفرما همچون، ویژگی‌های محیط کار آرام و

احترام‌آمیز، ایجاد فرصت رشد شغلی و حرفه‌ای، و شناسایی دقیق نیازهای شغلی کارکنان، شناسایی هویت سازمانی و آشنا نمودن کارکنان با اهداف و راهبردهای کلان سازمانی، فرصت‌های کسب شهرت، تعاملات و ارتباطات بیرونی سازمان، روشن نمودن جایگاه شغلی آینده و بسته‌های جذاب کلی جبران خدمت تأکید داشته‌اند.

از سوی دیگر، یافته‌های بخش کیفی نشان داد که شرایط علی تأثیرگذار بر فرآیند برندسازی کارفرما شامل دو مقوله کلی؛ ارزش‌های محتوایی و ساختاری می‌گردد. در این رابطه نیز برخی از پژوهشگران بر ارزش‌های محتوایی به عنوان یکی از شرایط برندسازی کارفرما یاده کرده‌اند. به عنوان نمونه، تانوار و پراساد (۲۰۱۶)، مظلومی و همکاران (۱۳۹۷) و بیگلو و اسکندری (۱۳۹۵) بر برخی از ارزش‌های روانشناختی مانند داشتن امنیت شغلی، مقبولیت ویژگی‌های قراردادی و خدمات کارمندی، تعادل بین زندگی و کار؛ حمیدی‌زاده و همکاران (۱۳۹۵) نیز بر ارزش‌های اقتصادی هم‌چون، داشتن حقوق ثابت نسبتاً عادلانه و بسته جبران خدمات (حقوق و دستمزد و مزایا) مناسب؛ عسکری (۱۳۹۷) نیز بر ارزش‌های توسعه‌ای چون، ایجاد فرصت‌های آموزشی مناسب، محیط کاری توانمندساز و تقدیر از فروشنده‌گان به دلیل کار فردی؛ صالحی (۱۳۹۸) نیز بر ارزش‌های کارکردی و صائب‌نیا و همکاران (۱۳۹۷) نیز بر ارزش‌های اجتماعی در فرآیند برندسازی کارفرما تأکید کرده‌اند. همچنین مشبکی و تقی‌زاده (۱۳۹۸) و بیگلو و اسکندری (۱۳۹۵) نیز بر برخی از ارزش‌های ساختاری مانند آگاه‌سازی کارکنان از قوانین و مقررات و ایجاد محیط کاری ایمن و سالم اشاره کرده‌اند.

همچنین نتایج نظریه‌پردازی داده‌بنیاد نشان داد که بسترسازهای تأثیرگذار در فرآیند برندسازی کارفرما شامل مقوله‌هایی چون؛ ارتباطات برند کارفرما، سبک رهبری و مدیریتی کارفرما، توانمندسازهای بیرونی برند کارفرما، و فرهنگ پشتیبان برند کارفرما می‌گردد. همچنین عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر تأثیرگذار در فرآیند برندسازی کارفرما شامل مقوله‌هایی چون؛ شرایط عدم اطمینان برندساز کارفرما، و قدرت برند کارفرما می‌گردد. در این رابطه نمونه رعنائی کردشولی و همکاران (۱۳۹۸)، و تانوار و پراساد (۲۰۱۶) نیز بر ارتباطات برند کارفرما، فرهنگ توانمندسازی و مربی‌گری به عنوان یکی از اصلی‌ترین بسترهای اجرای فرآیند برندسازی کارفرما نام برده‌اند. همچنین باباشاهی و همکاران (۱۳۹۷) و صارمی و همکاران (۱۳۹۶) اجتناب از عدم اطمینان برند (تمایل به خرید از برندهای جدید، پذیرش ریسک ناشی از خرید برند جدید، اثرگذاری وفاداری به برندهای قبلی بر خرید جدید، ترجیح خرید شناخته شده به خرید از برند جدید) و نیز تصویر ذهنی را به عنوان عوامل زمینه‌ای مؤثر در برندسازی کارفرما نام برده‌اند.

همچنین نتایج بخش کمی با توجه به ضرایب مسیر و اعداد معناداری بدست آمده در جدول (۵) نشان داد که کلیه قضایای حکمی ارائه شده در بخش کیفی که در قالب فرضیه‌های پژوهش در بخش کمی آزمون شدند تأیید گردیده‌اند (به استثنای فرضیه ششم که اثر تعدیل‌گری عوامل زمینه‌ای برندسازی تأیید نگردید). در این راستا، بر مبنای روابط تأیید شده بین متغیرها در هریک از فرضیه‌ها، در ادامه به ارائه پیشنهادهایی به شرح زیر پرداخته می‌شود:

۱. مدیران جامعه مورد مطالعه، نسبت به ایجاد ارزش‌های روانشناختی اعم از؛ افزایش میزان حس امنیت شغلی در بین کارکنان، ارتقای مقبولیت قراردادهای روانشناختی برای کارکنان، ایجاد تناسب بین شغل - شخصیت کارکنان و برقراری تعادل بین زندگی - کار آنان اقدام نمایند.

۲. مدیران نسبت به ایجاد ارزش‌های اقتصادی - انگیزشی اعم از؛ اختصاص حقوق و دستمزد بالاتر از میانگین صنعت برای کارکنان، رعایت اصل برابری درونی و بیرونی در نظام جبران خدمات، جبران خدمات مبتنی بر عملکرد و شایستگی و تسهیم کارکنان در سود و زیان اقدام نمایند.

۳. مدیران نسبت به ایجاد ارزش‌های توسعه‌ای اعم از؛ تأکید بر توانمندسازی مستمر کارکنان، تأکید بر نقش مربی‌گری بین مدیران، ایجاد فرصت‌های رشد شغلی و حرفه‌ای برای کارکنان و اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری در بانک اقدام نمایند.

۴. مدیران نسبت به ایجاد ارزش‌های کارکردی اعم از؛ ایجاد تنوع در وظایف و فعالیت‌های حرفه‌ای، چالشی نمودن وظایف شغلی برای کارکنان بویژه دانشگران، ایجاد فرصت بکارگیری آموخته‌های کارکنان در بانک و استقرار نظام شایسته‌سالاری در نظام بانکداری اقدام نمایند.

۵. مدیران نسبت به ایجاد ارزش‌های اجتماعی اعم از؛ ارتقای شهرت برند و مقبولیت اجتماعی بانک، تأکید بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی بانک و ترویج آن به عنوان یک ارزش در بین کارکنان، و پایبندی به مسئولیت‌های زیست‌محیطی بانک اقدام نمایند.

۶. مدیران نسبت به ایجاد ارزش‌های ساختاری و ارتباطات سازمانی اعم از؛ ارتقای چابکی ساختار سازمانی، افزایش میزان وضوح نقش کارکنان در بانک و افزایش میزان شفافیت در قوانین و مقررات بانکی اقدام نمایند.

۷. مدیران نسبت به ایجاد ویژگی‌های محیط کاری اعم از؛ ایجاد محیط کاری ایمن و سالم برای کارکنان، تأکید بر فرهنگ کار تیمی و هویت‌بخشی به آن در بین کارکنان، ایجاد ساعات کاری منعطف و دورکاری بویژه برای کارکنان دانشی و تسهیم اطلاعات در بین کارکنان در سطوح مختلف سازمان اقدام نمایند.

۸. نسبت به ایجاد ارتباطات برند کارفرما اعم از؛ اجرای فعالیت‌های گسترده در شبکه‌های اجتماعی و مجازی در رابطه با فرآیندهای نظام بانکداری، برگزاری همایش‌های مشترک با دانشگاه در خصوص حل مسائل نظام بانکداری، حمایت از پایان‌نامه و رساله‌های تحقیقاتی در این زمینه و برگزاری نشست‌ها و پنل‌های تخصصی در صنعت بانکداری برای رسیدن به درک مشترک از وضعیت بازار اقدام نمایند.

۹. نسبت به ایجاد سبک‌های رهبری مناسب اعم از؛ رهبری مشارکتی و تعاملی، و رهبری تحول‌آفرین اقدام نمایند. زمانی که نوع سبک رهبری و مدیریتی که مدیران بانکی اعمال می‌نماید موجب ایجاد تحولات گسترده و به روز در سطح بانک شود در نتیجه خود یک عامل انگیزاننده مهم برای جذب کارکنان به برند بانک و حضور افراد متخصص که دوست دارند در این فضای چالشی فعالیت کنند می‌شود.

۱۰. نسبت به ایجاد توانمندسازهای بیرونی برند کارفرما اعم از؛ اجرای فعالیت‌های لازم در راستای حمایت رسانه‌ها از بانک و سیاست‌ها و حمایت‌های دولتی اقدام نمایند. بی‌شک هیچ برنامه‌ای بدون حمایت‌های دولتی در شرایط موجود در کشور ما آن هم در سطح وسیع بخوبی پیش نخواهد رفت. در این راستا مدیران بانک می‌توانند از حمایت‌های دولتی و دولتمردان برای ارتقای جایگاه برند خود حداکثر استفاده را نمایند.

۱۱. نسبت به ایجاد فرهنگ پشتیبان برند کارفرما اعم از؛ فرهنگ نوآورانه، فرهنگ ایرانی-اسلامی، فرهنگ مشتری‌مداری اقدام نمایند. بانک با داشتن رویکرد نوآورانه علاوه بر پذیرش رویکردهای جدید در حوزه تکنولوژی، کارکنان را نیز به نوآوری تشویق می‌نماید. همچنین مدیران بانکی ما نیز بایستی از مؤلفه‌های فرهنگی ایرانی-اسلامی بخوبی بهره لازم را برده و با بسط و توسعه آن در بینش و نگرش افراد، نسبت به نهادینه‌سازی این نوع فرهنگ برندساز اقدام نمایند. همچنین مؤلفه‌های مشتری‌مداری بایستی در بینش و سطح فکری و نگرشی مجموعه افراد فعال در بانک وجود داشته باشد و جزئی از فرهنگ بانک باشد. قطعاً با این رویکرد می‌توان اقدامات بسیار اثربخشی در راستای توسعه برند کارفرمایی بانک برداشت.

در پایان بایستی اشاره نمود، اگرچه در مدل ارائه شده برخی از عوامل زمینه‌ای مانند شرایط عدم اطمینان برندساز کارفرما و قدرت برند کارفرما شناسایی گردید، اما همان‌طور که نتایج بخش کمی روشن ساخت، اثر تعدیل‌گری این عوامل زمینه‌ای در رابطه بین سایر مقوله‌های مدل تأیید نشد که با برخی تحقیقات پیشین مغایرت داشت. در این رابطه به نظر می‌رسد برخی متغیرهای دیگر در این خصوص تأثیرگذار باشند که ضروری است نقش متغیرهایی چون فرهنگ سازمانی، اطلاعات جمعیت‌شناختی، راهبردهای رقابتی سازمان و ... نیز بررسی شوند

که به دلیل محدودیت در قلمرو زمانی و موضوعی پژوهش امکان بررسی آنان در این رهیافت وجود نداشت. از این‌رو، پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی به بررسی نقش برخی از متغیرهایی چون فرهنگ سازمانی، اطلاعات جمعیت‌شناختی، راهبردهای رقابتی سازمان و ... در رابطه بین سایر مقوله‌های اشاره شده در مدل پژوهش پرداخته شود.

قدردانی

در پایان از تمامی عزیزانی که بنده را در راستای انجام این تحقیق یاری رساندند، کمال تشکر و امتنان بعمل می‌آید.

منابع

- باباشاهی، جبار؛ حمیدی‌زاده علی؛ محمدنژاد فدردی منصوره و سید امیری نادر. (۱۳۹۷). برند کارفرما؛ راهبردی نوین در جذب نیروهای خلاق تداعی معانی، تصویر سازمان و تناسب شخص سازمان در نقش میانجی. *دوفصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)*. (۱)۱۲: ۲۲۴-۲۰۵.
- بیگلو، لیلیا و اسکندری، کریم. (۱۳۹۵). طراحی مدل برند کارفرما برای سازمان تأمین اجتماعی با تأکید بر بازاریابی داخلی. *فصلنامه مدیریت بازاریابی*. (۳۳)۱۱: ۱۳۴-۱۱۷.
- حمیدی‌زاده، علی؛ باباشاهی، جبار و محمدنژاد، فدردی منصوره. (۱۳۹۵). شناسایی، اعتباریابی و رتبه‌بندی ابعاد جذابیت‌های برند کارفرما (مورد مطالعه: جویندگان کار در شهر قم). *فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی*. (۱)۱۴: ۳۲۱-۳۰۱.
- خدای، سهیلا و اصائلو، بهاره. (۱۳۹۴). طراحی مدل ایجاد جذابیت کارفرما مبتنی بر ساخت برند متمایز کارفرما. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*. (۱)۵: ۸۳-۶۱.
- رضادوست، مهدی؛ ایرانی، حمیدرضا و حمیدی‌زاده، علی. (۱۳۹۵). تأثیر برند کارفرما بر نگهداشت کارکنان با در نظر گرفتن متغیرهای میانجی عجین‌شدن کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی. *فصلنامه مدیریت برند*. ۳(۴)۸: ۹۴-۶۵.
- رعنائی، کردشولی حبیب‌اله؛ ابراهیمی، ابوالقاسم و مباشری، علی اصغر. (۱۳۹۸). سنجش برند کارفرما. *فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*. (۹۱)۲۸: ۱۶۱-۱۳۹.

- سلیمی، بازنشینی سمانه و ذوق، مهدی. (۱۳۹۸). برندسازی کارفرما و اهمیت آن در صنعت نفت. دومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری. کوالالمپور - مالزی. مؤسسه سرآمد کارین.
- صارمی، علیرضا؛ صادقیان، قراچه؛ سعید، شکری صابر و حمدی، یحیی. (۱۳۹۶). عوامل مؤثر بر جذابیت برند کارفرما، با نقش متغیر تعدیلگر اجتناب اطمینان برند. فصلنامه مدیریت برند. ۴(۱۱): ۱۴۳-۱۷۴.
- صالحی، الهام. (۱۳۹۸). تأثیر جذابیت برند کارفرما بر شهرت سازمان. فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری. ۵(۲)، ۱۴۰-۱۳۲.
- صائب‌نیا، سمیه؛ غفاری ارسون، مریم و جاویدی، اکبر. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر جذابیت کارفرما و ابعاد آن بر قصد استخدام کارکنان در شرکت‌های کوچک و متوسط استان اردبیل. فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری. ۲(۸): ۲۶-۱۵.
- عسگری، ناصر. (۱۳۹۷). نقش میانجی تفاخر سازمانی در تأثیر برند کارفرمایی بر عملکرد فروش. فصلنامه مدیریت بازرگانی. ۱۰(۲): ۴۲۰-۳۹۹.
- عزیززاده ثانی، محسن و نجات، سهیل. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر جذابیت برند کارفرما بر تمایل استخدام نخبگان (مطالعه موردی: شرکت‌های زیرمجموعه وزارت نفت). فصلنامه مدیریت بازرگانی. ۸(۱): ۲۰۵-۲۲۸.
- کردنائیج، اسداله و نجات، سهیل. (۱۳۹۷). تأثیر شهروندی شرکتی بر جذابیت و وفاداری به برند کارفرما (برند دانشگاه مازندران). فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. ۸(۲): ۱۳۳-۱۱۴.
- مشبکی، اصغر و تقی‌زاده، امیرحسین. (۱۳۹۸). تأثیر برند کارفرما بر رفتار قهرمان برند: نقش واسطه‌ای هویت سازمانی. فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول). ۲۸(۹۳): ۹۱-۶۳.
- مظلومی، نادر؛ افجه، علی اکبر و بیات سرمدی، سمانه. (۱۳۹۷). اثرات متقابل متغیرهای کلیدی برندسازی کارفرما در صنعت فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات. فصلنامه مدیریت برند، ۵(۱۲)، ۱۰۸-

- Aslam S. (2015). Employer branding and intention to apply by usage of social media in banking sector, Pakistan. *International Journal of Scientific & Engineering Research*. 6(5): 400-405.
- Backhaus K. (2016). Employer branding revisited. *Organization Management Journal*. 13(4): 193-201.

- Banerjee P. Saini G. K. & Kalyanaram G. (2020). The role of brands in recruitment: mediating role of employer brand equity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 58(2): 173-196.
- Golshahi B. Rastegar A. A. Feiz, D. & Zarei A. (2018). The Architecture of Talent Identifying Process at National Elite Foundation: *CM and SSM Hybrid Algorithm*. *Industrial Management Journal*. 10(3): 387-406. [In Persian]
- Golshahi B. Rastegar A. A. Feiz, D. & Zarei A. (2019). The architecture of developing and supporting processes at elite's community in the field of students. *The Journal of New Thoughts on Education*. 15(1): 135-160. [In Persian]
- Golshahi, B. Rastgar A. Feiz D. & Zarei A. (2019). A Model for the Development and Training of Superior Academic Talents at Armed Forces Elite Centers: A Hybrid Approach. *Journal of Research on Management of Teaching in Marine Sciences*. 5(4): 32-45. [In Persian]
- Golshahi B. Rastgar A. Feiz, D. & Zarei A. (2019). Design and ranking of talent identification methods in the elite centers of the Armed Forces. *Innovation Management in Defensive Organizations*. 1(2): 79-102. [In Persian]
- Minchington B. & Morris L. G. (2015). *In Employer branding experience is everything*. Employer brand international: Global Trends Whitepaper Series.
- Parmar A. (2014). The role of HR department in employer branding at public and private sector. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*. 2(2): 201-225.
- Scullion H. & Collings D. (2011). *Global talent management*. Routledge.
- Sharma, R. Singh S. P. & Rana G. (2019). *Employer Branding Analytics and Retention Strategies for Sustainable Growth of Organizations*. In Understanding the Role of Business Analytics (pp. 189-205). Springer, Singapore.
- Tanwar K. & Prasad A. (2016a). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator. *Management Decision*. 54(4): 854-886.
- Tanwar K. & Prasad A. (2016b). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*. 17(3_suppl): 186S-206S.
- Tumasjan A. Kunze F. Bruch H. & Welpel I. M. (2020). Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate. *Human Resource Management*. 59(1): 83-99.
- Verčič A. T. & Čorić D. S. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review*. 44(4): 444-452.