

طراحی الگوی فرایندی برندسازی کارفرما در صنعت بانکداری ایران (مورد مطالعه: بانک ملت)

لیلا داریوش^۱، پروانه گلرد^{۲*}، مهدی باقری^۳

اطلاعات مقاله	چکیده
<p>نوع مقاله: مقاله پژوهشی</p> <p>شاپا الکترونیکی: ۴۵۶۵-۲۷۸۳</p> <p>شاپا چاپی: ۹۷۷۵-۲۰۰۸</p> <p>واژه‌های کلیدی:</p> <p>برند کارفرما، برندسازی، صنعت بانکداری، بانک ملت</p>	<p>پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی فرایندی برندسازی کارفرما در صنعت بانکداری ایران انجام شده است. پژوهش حاضر از نوع با توجه به هدف کاربردی و با توجه به مشخص نبودن ابعاد الگو از نوع اکتشافی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان و صاحب‌نظران دانشگاهی حوزه مدیریت منابع انسانی و تعدادی از مدیران خبره واحد منابع انسانی بانک ملت می‌باشند. نمونه آماری به روش هدفمند قضاوتی به تعداد ۱۷ نفر انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان بوده است. روایی سؤالات مصاحبه به روش محتوایی و پایایی آن با اجرای روش بازآزمون (۰/۸۹۲) تأیید گردیده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با رویکرد کیفی و با استفاده از روش نظریه‌پردازی داده بنیان انجام شد و فرآیند کدگذاری در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی اجرا گردید. براین مبنای یکایک اجزای پارادایم کدگذاری تشریح و مدل برندسازی کارفرما در صنعت بانکداری ترسیم گردید و در پایان نظریه‌ای مبتنی بر نه قضیه حکمی خلق شد. مبتنی بر مدل احصاء شده، شرایط علی (شامل ارزش‌های محتوایی و ساختاری)، مقوله محوری (فرآیند برندسازی کارفرما)، بسترسازها (شامل ارتباطات برند کارفرما، سبک رهبری و مدیریتی کارفرما، توانمندسازی بیرونی برند کارفرما، فرهنگ پشتیبان برند کارفرما)، شرایط زمینه‌ای (شامل شرایط عدم اطمینان برندساز کارفرما و قدرت برند کارفرما)، راهبردها (راهبردهای درون‌سازمانی و برون‌سازمانی برندساز کارفرما)، و پیامدها (شامل پیامدهای داخلی و خارجی برند کارفرما) در مدل پارادایمی تبیین و در نهایت روابط بین آنان به صورت علی و معلولی در مدل با استفاده از نرم افزار مکس کیودا ترسیم گردید.</p>

لطفاً به این مقاله استناد کنید: داریوش، لیلا، گلرد، پروانه، باقری، مهدی. (۱۴۰۱). طراحی الگوی فرایندی برندسازی کارفرما در صنعت بانکداری ایران (مورد مطالعه: بانک ملت). *مطالعات رفتاری در مدیریت*. ۱۳(۳۱): ۱۶۳-۱۳۹.

	Creative Commons: CC BY 4.0		ناشر: دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال
ایمیل: gelard8080@gmail.com		* نویسنده مسؤول: پروانه گلرد	

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

۲- دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، تهران، ایران

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

مقدمه

با آغاز هزاره سوم و ورود به عصر خردورزی، کارکنان نقش بسیار ضروری و گسترده‌ای را در دستیابی سازمان‌ها به توسعه پایدار ایفا می‌نمایند. این عنصر راهبردی، نقش حیاتی در تعیین مزیت رقابتی پایدار سازمان‌ها را نیز بر عهده دارد (تانوار^۱، ۲۰۱۶). در واقع، کارکنان منشأ نوآوری در سازمان‌اند و این نوآوری در نهایت منجر به مزیت رقابتی می‌شود (گلشاهی و همکاران، ۱۳۹۸). بنابراین کاملاً بدیهی است که در این شرایط عدم اطمینان محیطی، نگهداشت سرمایه‌های انسانی و کارکنان مستعد، باتجربه و متخصص باید به یکی از اولویت‌های اصلی و کلیدی هر سازمانی تبدیل شود؛ زیرا همین افراد هستند که در فضای رقابتی موجود، بار اصلی کارها را در سازمان بر عهده می‌گیرند و سازمان‌ها را به سمت مسیر رقابتی و تعالی هدایت می‌کنند (رضا دوست و همکاران، ۱۳۹۵).

با این حال، در سالیان اخیر جو نامساعد سازمانی و شرایط شغلی در سازمان‌ها موجب شده که انگیزه‌های شغلی کارکنان روز به روز کاهش یابد و در نهایت باعث ترک خدمت یا کم کاری کارکنان (بویژه نیروهای مستعد) از سازمان شود. این شرایط باعث هدر دادن هزینه‌های مرتبط با گزینش، استخدام و آموزش کارکنان و تهدیدی برای کیفیت کالا و خدمات و در نهایت کاهش عملکرد کلی سازمان می‌شود (توماژن^۲ و همکاران، ۲۰۱۹). در این رابطه بررسی‌ها نشان می‌دهد که هزینه مالی ترک خدمت حداقل حدود ۱۵۰ تا ۲۰۰ درصد حقوق سالانه کارکنان محاسبه شده است. این در حالی است که در کنار هزینه‌های مستقیم ترک خدمت کارکنان برای سازمان، هزینه‌های غیرمستقیمی چون کاهش وجدان کاری، تضعیف فرهنگ سازمانی، فشار مضاعف کاری بر کارکنان باقی مانده، هزینه اضافه یادگیری و از دست رفتن سرمایه اجتماعی به سازمان‌ها تحمیل می‌شود و در نهایت شرایط مزیت رقابتی از بین می‌رود (کردنائیج و نجات، ۱۳۹۷). تمام موارد مطرح شده نشان دهنده این موضوع است که نگهداری کارکنان از اهمیت بالایی برخوردار است و یکی از راه‌هایی که می‌تواند در نگهداشت کارکنان مؤثر باشد، توجه به برند کارفرمای^۳ سازمان است (صائب‌نیا و همکاران، ۱۳۹۷).

مفهوم برندسازی کارفرما با استفاده از مفاهیمی چون هویت سازمانی، شهرت شرکتی، ارتباطات شرکتی، تصویر سازمانی، فرهنگ و برند سازمانی شکل گرفته است و در سال‌های اخیر توجه ویژه‌ای را در شرکت‌های بزرگی همچون گوگل، فیس بوک و غیره به خود اختصاص داده است (رعنایی کردشولی و همکاران، ۱۳۹۸). نخستین بار آمبلر و بارو^۴ (۱۹۹۶) برند کارفرما را در دانشکده بازرگانی لندن اینگونه تعریف کردند: برند کارفرما مجموعه‌ای از مزیت‌های کارکردی، اقتصادی و روانشناختی است که در پی استخدام فراهم آمده و از سوی کارفرما ارائه می‌شود. برند کارفرما نقش مهمی را در توسعه مزیت رقابتی و پایداری شرکت‌ها دارد. این مفهوم از ایده‌ها و انگیزه‌های افراد در سازمان دفاع می‌کند و شرایطی را فراهم می‌کند که بتوانند استعدادهای خود را در محیط کاری بخوبی شکوفا کنند (بانرجی^۵ و همکاران، ۲۰۲۰).

مؤسسات مالی از جمله بانک‌ها در ایران با توجه به برخورداری از مزایا و ویژگی‌های کاری همچون ساعات کاری مناسب، وام مسکن برای کارکنان، منزلت کاری و غیره از شرایط و جایگاه مناسبی برای کار کردن برخوردارند. بنابراین، نام یک بانک خود به برند تبدیل شده است (برغمندی و قلی پور، ۱۳۹۴).

^۱. Tanwar

^۲. Tumasjan

^۳. Employer Brand

^۴. Ambler & Barrow

^۵. Banerjee

بانک ملت در میان بانک‌های ایرانی، از جمله بانک‌های با قدمت و سابقه داری است که از برند مناسبی برخوردار است. این بانک با هدف عرضه تمامی خدمات بانکی به بخش‌های مختلف جامعه در سال ۱۳۵۹ تشکیل و شروع بکار کرد. در حال حاضر این بانک ۱۴۸۰ شعبه و تقریباً ۲۸۷۰۰ نیروی انسانی دارد. با توجه به منشور راهبردی این بانک برای سال ۱۳۹۸، یکی از ارکان مورد توجه تعالی منابع انسانی است. دستیابی به این مهم زمانی محقق می‌شود که بانک ملت بتواند برنامه‌ریزی جامعی را در حوزه نگهداشت منابع انسانی خود داشته باشد. در این راستا، یکی از مسائل و چالش‌های اصلی و مهمی که بانک ملت با آن مواجه است، جذب و حفظ نیروی کاری باتجربه و ماهر خود است؛ بگونه‌ای که میزان کوچ این افراد به سایر بانک‌های خصوصی در سال‌های اخیر به دلایل مسائل انگیزشی و مزایا افزایش یافته است. از این‌رو ضروری است به منظور دستیابی به تعالی منابع انسانی، به برندسازی کارفرما به عنوان یک ابزار راهبردی توجه ویژه‌ای گردد.

اگرچه در ادبیات غرب مفهوم برند کارفرما سال‌هاست که مورد توجه قرار گرفته است و برترین کارفرمایان جهان هر سال توسط مجله فورچون معرفی می‌شوند (افچه و علیزاده‌فر، ۱۳۹۶)، اما در ایران، این مفهوم چندان شناخته شده نیست و در عمل آنگونه که باید مورد استفاده قرار نگرفته است. در عین حال، در نظام بانکداری کشور بطور عام و بانک ملت بشکل خاص نیز به تبیین مفهوم برندسازی کارفرما و شناسایی اجزای مختلف الگوی برندسازی کارفرما توجه نشده است. بنابراین با توجه به اهمیت برندسازی کارفرما، ضروری است به شناسایی ابعاد و مولفه‌های این مفهوم در قالب الگوی مطلوب برندسازی کارفرما در نظام بانکداری کشور پرداخته شود. بنابراین پژوهش با این سؤال آغاز می‌گردد که الگوی مطلوب برندسازی کارفرما در صنعت بانکداری ایران (مورد مطالعه بانک ملت) چگونه است؟ همچنین اهداف و سئوالات فرعی تحقیق به شرح زیر می‌باشد:

هدف اصلی

طراحی الگوی فرایندی برندسازی کارفرما در صنعت بانکداری ایران (مورد مطالعه: بانک ملت)

اهداف فرعی

- تعیین عوامل علی مؤثر بر الگوی فرایندی برندسازی کارفرما در صنعت بانکداری ایران
- تعیین عوامل زمینه‌ای مؤثر بر الگوی فرایندی برندسازی کارفرما در صنعت بانکداری ایران
- تعیین عوامل مداخله‌گر مؤثر بر الگوی فرایندی برندسازی کارفرما در صنعت بانکداری ایران
- تعیین راهبردهای مؤثر بر الگوی فرایندی برندسازی کارفرما در صنعت بانکداری ایران
- تعیین پیامدهای الگوی فرایندی برندسازی کارفرما در صنعت بانکداری ایران

سئوالات تحقیق

- عوامل علی مؤثر بر الگوی فرایندی برندسازی کارفرما در صنعت بانکداری ایران کدامند؟
- عوامل زمینه‌ای مؤثر بر الگوی فرایندی برندسازی کارفرما در صنعت بانکداری ایران کدامند؟
- عوامل مداخله‌گر مؤثر بر الگوی فرایندی برندسازی کارفرما در صنعت بانکداری ایران کدامند؟
- راهبردهای مؤثر بر الگوی فرایندی برندسازی کارفرما در صنعت بانکداری ایران کدامند؟

پیامدهای الگوی فرایندی برندسازی کارفرما در صنعت بانکداری ایران کدامند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش برندسازی کارفرما

تاکنون تعاریف متفاوتی برای برند کارفرما ارائه شده است که در جدول (۱) به برخی از آنان اشاره شده است:

جدول (۱) تعاریف برندسازی کارفرما

ردیف	نام محقق/ان	سال	تعریف برند کارفرما
۱	شرما ^۱ و همکاران	۲۰۱۹	برند کارفرما نشانه‌دهنده ماهیت استراتژی شرکت به کارکنان فعلی و نیز کارکنان مورد نظر و همچنین سایر ذینفعان است که به نحوی با افراد درون شرکت ارتباط می‌یابند.
۲	سلیمی بازنشینی و ذوقی	۱۳۹۸	برند کارفرما یک فرآیند مستمر و نظام‌مند سرمایه‌گذاری به همراه یک رویکرد منطقی در جهت جذب کارکنان ایده‌آل برای حال و آینده شرکت می‌باشد. همچنین متضمن ارزشها و استانداردهایی است که رفتار را هدایت می‌کند.
۳	باباشاهی و همکاران	۱۳۹۷	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 دارند.
۴	باکهاس	۲۰۱۶	برند کارفرما یک هویت برای شرکت یا سازمان به عنوان یک کارفرما ایجاد کرده که شامل سیستم ارزشی، سیاست‌ها و خط مشیهای سازمان بوده و در راستای جذب، برانگیختن و نگهداشت کارکنان بالقوه و بالفعل به ایفای نقش می‌پردازد.
۵	آدلر و گیزلی ^۲	۲۰۱۵	برندسازی کارفرما، تصویری جذاب برای یک سازمان است که به طور مشخصی به جذابیت کارفرما مرتبط است.
۶	مینچینگتون ^۳	۲۰۱۵	برند کارفرما تصویری از سازمان به عنوان بهترین مکان کار می‌باشد، که منجر به تمایز سازمان از سایر سازمان‌ها می‌گردد.
۷	پارمار ^۴	۲۰۱۴	برند کارفرما، مجموعه‌ای از ایده‌ها و باورهاست که دیدگاه کارکنان فعلی و بالقوه را در مورد یک سازمان و تجربیات استخدامی آن تحت تأثیر قرار می‌دهد.
۸	هوبشمید ^۵	۲۰۱۲	اگر کارفرمایی بخواهد به یک کارفرمای منتخب تبدیل شود، می‌بایست اقدامات برندسازی خود را با هدف یکپارچه‌سازی انتظارات متقاضیان شغلی و واقعیت‌های کاری انجام دهد. مجموعه اقداماتی که شرکت با این منظور انجام می‌دهد، برندسازی کارفرما

^۱. Sharma

^۲. Adler & Ghiselli

^۳. Minchington

^۴. Parmar

^۵. Hubschmid

ردیف	نام محقق/ان	سال	تعریف برند کارفرما
			نام می‌گیرد.
۹	کاپور	۲۰۱۰	برندسازی کارفرما به مثابه راهبردی 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.

مؤلفه‌های برندسازی کارفرما بر مبنای مدل‌های پیشین

تاکنون مطالعاتی در حوزه برندسازی کارفرما در داخل و خارج کشور انجام شده است، که در آن پژوهشگران در قالب مدل‌هایی به برخی از شاخص‌ها و مؤلفه‌های برندسازی کارفرما اشاره نموده‌اند.

جدول (۲) مؤلفه‌های برندسازی کارفرما بر مبنای مدل‌های پیشین

ردیف	محقق/ان	سال	عنوان	شاخص‌ها/مؤلفه‌ها
۱	رعنائی کردشولی و همکاران	۱۳۹۸	سنجش برند کارفرما	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 بین شخصی مناسب/ محیط کارشاد/ محیط کار احترام‌آمیز/ موفقیت‌سازمانی/ انسانگرایی/ مشتریگرایی) بعد توسعه‌های (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)
۲	مشبکی و تقیزاده	۱۳۹۸	تأثیر برند کارفرما بر رفتار قهرمان برند	برند کارفرما (محیط کاری سالم، آموزش و توسعه، جبران خدمت و مزایا، اخلاق و مسئولیت اجتماعی شرکتها و تعادل کار و زندگی)
۳	صالحی	۱۳۹۸	تأثیر جذابیت برند کارفرما بر شهرت	جذابیت برند (علاقه‌مندی، اقتصادی، اجتماعی، توسعه‌ای، کارکردی)؛ تمایز برند؛ اعتماد برند؛ پرستیژ برند؛ شهرت سازمان

ردیف	محقق/ان	سال	عنوان	شاخص‌ها/مؤلفه‌ها
۴	باباشاهی و همکاران	۱۳۹۷	سازمان برند کارفرما؛ راهبردی نوین در جذب نیروهای خلاق تداعی معانی، تصویر سازمان و تناسب شخص سازمان در نقش میانجی	ارزش نوآوری کارفرما (مهیج بودن محیط کار نوآور بودن، کارفرما و امکان انجام کار به شیوه‌های جدید، ارزشمند دانستن خلاقیت و ایجاد شرایط ظهور آن، ارائه محصولات و خدمات با کیفیت بالا به جامعه، ارائه محصولات و خدمات نوآورانه به جامعه)؛ تداعی معانی، تصویر ذهنی، تناسب شخص - سازمان
۵	عسگری	۱۳۹۷	نقش میانجی تفاخر سازمانی در تأثیر برند کارفرمایی بر عملکرد فروش	ارزش اقتصادی (حقوق مناسب / میزان منصفانه بودن مرخصی / مزایای مناسب) ارزش توسعه‌های (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) ارزش شهرت (معروف بودن خدمات شرکت / شهرت مناسب شرکت در جامعه / ارزشمند بودن برند شرکت در رزومه شخصی)
۶	مظلومی و همکاران	۱۳۹۷	اثرات متقابل متغیرهای کلیدی برندسازی کارفرما در	متغیرهای روشنگر (سبک مدیریت و رهبری در سازمان / اثربخش بودن تعاملات رسمی درونسازمانی / صداقت و شفافیت در سازمان / امکان رشد حرفه‌ای و ارتقاء شغلی) متغیرهای بازتاب (تعاملات و ارتباطات بیرونی سازمان ارضاء ابعاد روانشناختی و شخصی کارکنان / جذابیت تعاملات غیررسمی درونسازمانی)

ردیف	محقق/ان	سال	عنوان	شاخص‌ها/مؤلفه‌ها
			صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات	متغیرهای هدف (خوشنامی سازمان از نظر حرفه‌ای / جذابیت محیط و فضای کاری / مقبولیت ویژگی‌های قراردادی و خدمات کارمندی / پویایی، تنوع و نوآور بودن شغل) متغیر مستقل (انعطاف‌پذیری کار) متغیر بلا تکلیف (خوشنامی سازمان از نظر ارزش اجتماعی)
۷	کردنائیج و نجات	۱۳۹۷	تأثیر شهروندی شرکتی بر جذابیت و وفاداری به برند کارفرما	شهروندی شرکتی (شهروندی اقتصادی، شهروندی اخلاقی، شهروندی قانونی، شهروندی بشردوستانه)؛ جذابیت برند کارفرما (علاقه‌مندی، بکارگیری، توسعه‌های، اقتصادی، اجتماعی)؛ وفاداری به برند کارفرما
۸	صائب نیا و همکاران	۱۳۹۷	بررسی تأثیر جذابیت کارفرما و ابعاد آن بر قصد استخدام کارکنان	جذابیت برند کارفرما (ارزش توجه، ارزش پیشرفت، ارزش اقتصادی، ارزش اجتماعی، ارزش کاربرد)؛ قصد استخدام؛ شهرت
۹	افجهای و علیزاده‌فهر	۱۳۹۶	رابطه‌ی ادراک از برند کارفرما با نگرش‌های شغلی کارکنان	ادراک از برند کارفرما (اجتماعی، اقتصادی، توسعه‌ای (پیشرفت)، علاقه و کاربرد)؛ نگرش‌های شغلی کارکنان (رضایت شغلی، هویت سازمانی، تعهد سازمانی).
۱۰	صارمی و همکاران	۱۳۹۶	عوامل مؤثر بر جذابیت برند کارفرما، با نقش متغیر	لوگو (قابل تشخیص بودن، آشنا بودن، ارتباط میان اهداف سازمان با لوگو، بروز احساسات مثبت، متمایز بودن، معنادار بودن، جالب بودن، ارتباط با شخصیت شرکت)؛ تصویر ذهنی (مقایسه سازمانی در یک طیف، دوست داشتن، مقایسه با سایر مشتریان، ارتقای تصویر ذهنی در ذهن مشتریان، ارائه اطلاعات در مورد سازمان به مشتریان)؛ شهرت (احساس خوبی داشتن، تحسین و احترام به سازمان،

ردیف	محقق/ان	سال	عنوان	شاخص‌ها/مؤلفه‌ها
			تعدیلگر اجتناب اطمینان برند	اعتماد به سازمان، رفتار مسئولانه در برابر محیط زیست، مدیریت خوب سازمان، برابر ارزش مالی، ارائه محصولات و خدمات با کیفیت، برخورداری از رهبران برتر، جذابیت برند کارفرما (کسب اطلاعات در مورد سازمان، داشتن آشنایی خوب با سازمان، آشنایی با محصولات و خدمات سازمان، داشتن اطلاعات کم در مورد سازمان)؛ 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)؛ هویت برند مشتری (تأثیر، ارزیابی، شناخت)
۱۱	علیزاده ثانی و نجات	۱۳۹۵	بررسی تأثیر جذابیت برند کارفرما بر تمایل استخدام نخبگان	جذابیت برند کارفرما (نوآوری (علاقه‌مندی)، اجتماعی، اقتصادی، توسعه‌های و بکارگیری)؛ شهرت برند؛ تمایل به استخدام
۱۲	رضادوست و همکاران	۱۳۹۵	تأثیر برند کارفرما بر نگهداشت کارکنان با در نظر گرفتن متغیرهای میانجی	برند کارفرما (علاقه‌مندی، اجتماعی، اقتصادی، توسعه‌ای و بکارگیری)؛ نگه‌داشت کارکنان؛ عجز شدن با کار (سرزندگی، وقف در کار، جذب در کار)
۱۳	حمیدزاده و همکاران	۱۳۹۵	شناسایی، اعتباریابی و رتبه‌بندی ابعاد جذابیت‌های برند کارفرما (مورد)	ارزش نوآوری (محیط کاری مهیج/ نوآر بودن کارفرما و امکان کار به شیوه‌های جدید/ فراهم بودن شرایط کاری برای بروز خلاقیت/ عرضه محصولات و خدمات با کیفیت بالا به جامعه/ عرضه محصولات و خدمات نوآورانه به جامعه) ارزش اجتماعی (وجود جو دوستانه و روابط خوب با سرپرستان/ وجود خوب پایین همکاران/ وجود محیط کاری شاد/ وجود همکاران حامی و مشوق) ارزش انسانمداری (قدردانی از کارکنان شایسته/ مشتریمداری سازمان/ اقدامات بشردوستانه سازمان/ احساس تعلق و پذیرفته شدن)

ردیف	محقق/ان	سال	عنوان	شاخص‌ها/مؤلفه‌ها
			مطالعه: جویندگان کار در شهر قم	ارزش توسعه شخصی (کسب تجربه‌های حرفه‌ای بیشتر / احساس خوب نسبت به خود ناشی از کار / کارفرمایی خاص / اعتماد به نفس، بالاتر ناشی از کار برای کارفرمایی خاص) ارزش آموزشی (امکان آموزش تجربه‌های سازمانی به دیگران / امکان بکارگیری آموخته‌های دانشگاهی / امکان کسب تجربه‌های عملی) ارزش اقتصادی (حقوق ثابت نسبتاً بالا / بسته جبران خدمات / حقوق و دستمزد و مزایا)
۱۴	بیگلو و اسگندری	۱۳۹۵	طراحی مدل برند کارفرما برای سازمان تأمین اجتماعی با تأکید بر بازاریابی داخلی	امنیت شغلی (حاکمیت قانون و مقررات / عادلانه بودن عزل و نصب / مشخص بودن وظایف / تأمین نیازهای مالی شغل / احساس آرامش در شغل) آموزش گسترده (آموزش متناسب با نیاز کارکنان / آموزش ضمن خدمت / آموزش قبل از تغییرات بزرگ / آموزش برای بهبود کیفیت / آموزش هنگام جابجایی کارکنان) پاداش سخاوتمندانه (جذابیت / انعطاف / فراوانی / توزیع منصفانه / پاداش متناسب با عملکرد) تسهیم اطلاعات (ارائه اطلاعات شفاف به کارکنان / اطلاع کارکنان از استراتژیهای سازمان / آگاهسازی کارکنان از قوانین و مقررات / برگزاری جلسات با کارکنان / ایجاد سیستم بازخورد)
۱۵	خدای و اصائلو	۱۳۹۴	طراحی مدل ایجاد جذابیت کارفرما مبتنی بر ساخت برند متمایز کارفرما	عوامل زمینساز (نیازهای گروه هدف / پیشنهاد ارزش متمایز / استراتژی افراد / سازگاری برند / ارتباطات برند کارفرما / متریک‌های برندسازی کارفرما) جذابیت کارفرما (ارزش اجتماعی ادراک‌شده / ارزش بازار ادراک‌شده / ارزش اقتصادی ادراک‌شده / ارزش کاربردی ادراک‌شده / ارزش همکاری ادراک‌شده / مطلوبی محیط کاری)
۱۶	توماژن و همکاران	۲۰۱۹	رابطه میان برندسازی برای کارفرما و عملکرد	ضرورت برندسازی کارفرما برای استراتژی منابع انسانی ضرورت برندسازی کارفرما برای پویایی شرکت ضرورت برنامه‌ریزی بلندمدت برندسازی کارفرما برای موفقیت در آینده جریانسازی برندسازی کارفرما در تمامی فعالیتهای منابع انسانی

ردیف	محقق/ان	سال	عنوان	شاخص‌ها/مؤلفه‌ها
			شرکت: سنجش مسیر میانجی دوطرفه از کارایی استخدام و جو عاطفی مثبت	
۱۷	ورچیچ و کورچیچ	۲۰۱۸	رابطه میان شهرت سازمانی، برندسازی کارفرما و مسئولیت اجتماعی شرکتها	شهرت سازمانی (داشتن حس خوب نسبت به سازمان، اعتماد به سازمان، تحسین و احترام، برخورداری از خوشنامی)؛ مسئولیت اجتماعی شرکتها (رفتار مسئولانه اجتماعی، دغدغهمندی نسبت به رفاه اجتماعی، رفتار مسئولانه در قبال محیط زیست)؛ برند کارفرما: عامل اول (همکاران مشوق و پشتیبان / داشتن رابطه خوب با سرپرستان / سازمانی مشتری محور / پذیرش و تعلق / داشتن رابطه خوب با همکاران / سازمانی بشردوستانه (مبتنی بر جامعه) / تجربه عملی میان بخشی / امنیت شغلی / فرصتی برای آموزش به دیگران از آنچه که آموخته‌اید) عامل دوم (احساس خوبی داشتن نسبت به خود / احساس اعتماد به نفس بیشتر در نتیجه کار برای یک سازمان / روشن بودن جایگاه شغلی آینده)
۱۸	تانوار و پراساد	a۲۰۱۶	اثرات ابعاد برند کارفرما بر رضایت شغلی: جنسیت به عنوان تعدیلگر	ابعاد برند کارفرما: آموزش و توسعه شهرت تعادل میان کار و زندگی اخلاق و مسئولیت اجتماعی شرکتها فرهنگ سازمانی و تنوع
۱۹	تانوار و پراساد	b۲۰۱۶	کشف رابطه میان برندسازی	محیط شغلی (مواجهه جهانی / همکاران مفید و مهربان / محیط امن شغلی) مسئولیت اجتماعی شرکتها (کدهای سختگیرانه رفتاری / پیشقدمی در زمینه سلامت، آموزش و محیط زیست)

ردیف	محقق/ان	سال	عنوان	شاخص‌ها/مؤلفه‌ها
			کارفرما و نگداشت کارکنان	تعادل میان کار و زندگی (دورکاری/ رویدادهای سرگرمکننده) آموزش و توسعه (امکان آموزش آنلاین/ برنامه‌های یادگیری و توسعه/ هدایت و آموزش کارمندان جدید)

بطور کلی نگاهی به پیشینه‌های تحقیقاتی انجام شده در حوزه قلمرو موضوعی پژوهش نشان می‌دهد که در این پژوهش‌ها صرفاً به برخی از پیشایندها برندسازی کارفرما شامل ارزش‌های برندساز توجه شده است و یا در تعدادی موارد محدود برخی عوامل زمینه‌ای نیز تبیین شده است که در بالا به برخی از مهمترین آنان اشاره گردیده است. با این حال در کمتر پژوهشی تلاش شده است با رویکردی جامع و در نظر گرفتن سایر عوامل بسترساز، زمینه‌ای و شرایط علی که منتج به برندسازی کارفرما در سازمان می‌گردد، راهبردهای مؤثر برای ارتقاء برند کارفرما را احصاء و پیامدهای آن را تبیین نماید. براین مبناء، به منظور پوشش خلأ تحقیقاتی موجود تلاش شده است تا به طراحی مدل برندسازی کارفرما در صنعت بانکداری کشور (مورد مطالعه بانک ملت) مبتنی بر روش نظریه‌پردازی داده‌بنیان پرداخته شود. دلیل استفاده از روش داده بنیاد این است که یک تئوری مبتنی بر داده‌های زمینه‌ای و واقعی است که از رویه‌های نظام مندی، برای ایجاد نظریه داده بنیاد درباره یک پدیده از روش استقرایی استفاده می‌کند در این رویکرد تقلیل‌گرایی^۱، منطقی بودن، تأکید بر گردآوری داده‌های تجربی، گرایش علت و معلول و جبرگرایی مبتنی بر نظریه‌های پیشین حاکم است. در عرصه عمل پژوهشگران فرائبات‌گرا معتقد به نگاه‌های چندگانه مشارکت‌کنندگان هستند تا یک واقعیت واحد. از روش‌های کیفی گردآوری و تحلیل دقت مند داده استفاده می‌کنند. پژوهشگران با این پارادایم، مطالعه کیفی خود را به شکل گزاره علمی و با ساختار مشابه به رویکردهای کمی (مانند مسئله، پرسش‌ها، گردآوری داده، بحث و نتیجه‌گیری) می‌نویسند. (کرسول، ۱۳۹۱). در ادامه به تشریح روش‌شناسی بکار گرفته شده برای حل مسأله پژوهش پرداخته شده است.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع هدف، توسعه‌ای-کاربردی و از حیث استراتژی اجرای پژوهش، توصیفی از نوع اکتشافی می‌باشد؛ زیرا علاوه بر توصیف فرایند برندسازی کارفرما در صنعت بانکداری کشور، به دلیل فقدان اطلاعات کافی در این رابطه، در پی طراحی مدل برندسازی کارفرما در صنعت بانکداری کشور (مورد مطالعه بانک ملت) می‌باشد. در عین حال این پژوهش از منظر روش گردآوری داده‌ها به دو شکل مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی (با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته) انجام شده است. بنابراین از نظر نوع داده، پژوهش حاضر در حیطه پژوهش‌های کیفی دسته‌بندی می‌شود. همچنین مقطع زمانی اجرای پژوهش، تک مقطعی می‌باشد.

جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان و صاحب‌نظران دانشگاهی حوزه مدیریت منابع انسانی و تعدادی از مدیران خبره واحد منابع انسانی بانک ملت می‌باشند. نمونه‌گیری با رویکرد هدفمند قضاوتی و به روش گلوله برفی، 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) به عنوان نمونه آماری

^۱ Reductionist

پژوهش شناسایی و در فرآیند مصاحبه مشارکت داده شدند. همانگونه که بیان گردید ابزار اندازه‌گیری داده‌ها در این پژوهش علاوه بر مطالعات عمیق کتابخانه‌ای، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با نمونه آماری پژوهش بوده است.

برای اطمینان از روایی و پایایی نتایج احصاء شده از فرآیند مصاحبه از معیارهای خاص پژوهش کیفی شامل مقبولیت^۱ و قابلیت تأیید^۲ استفاده شد. جهت افزایش مقبولیت از روش‌های بازنگری توسط شرکت کنندگان در مصاحبه بهره‌برداری شد. برای رسیدن به آن، محققان علاوه بر بازگرداندن گفتار و پنداشت‌ها در طول انجام مصاحبه و خلاصه کردن گفته‌های مصاحبه‌شونده‌ها، متن کاملی از جمع‌بندی صورت گرفته به همراه دست‌نوشته‌های مربوط به مصاحبه ابتدایی همراه با کدهای سطح اول به افرادی که از آنها مصاحبه به عمل آمده بود جهت تأیید و یا اصلاح برگرداندند که همگی مورد تأیید قرار گرفته و نکات پیشنهادی آنان در نظر گرفته شد. برای قابلیت تأیید در مرحله پایانی، طبقات به دست آمده به سه نفر از مشارکت کنندگان اولیه به منظور بازبینی و تأیید برگردانده شد و نکات پیشنهادی اعمال گردید. علاوه بر آن در تحقیق کنونی برای محاسبه پایایی مصاحبه از روش بازآزمون استفاده گردیده است. در این راستا از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد سه مصاحبه برگزیده و هر کدام دو بار در فاصله زمانی ۱۵ روز توسط پژوهشگران کدگذاری شده‌اند. نتایج حاصل از این کدگذاریها در جدول (۳) آمده است.

جدول (۳) محاسبه پایایی بازآزمون (شاخص ثبات)

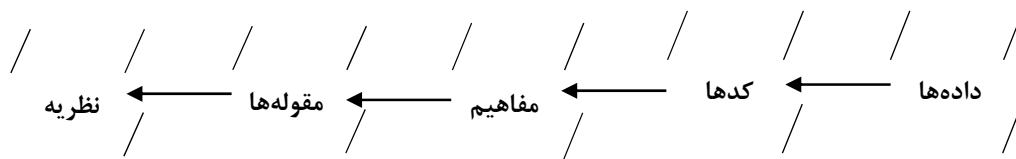
ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون
۱	IN2	۳۳	۱۵	۳	۹۰/۹۰ درصد
۲	IN5	۴۱	۱۸	۵	۸۷/۸۰ درصد
۳	IN9	۳۸	۱۷	۴	۸۹/۴۷ درصد
	کل	۱۱۲	۵۰	۱۲	۸۹/۲۸ درصد

همان‌طور که در جدول (۳) مشاهده می‌شود میزان پایایی باز آزمون نزدیک بر ۹۰ درصد محاسبه شده است که بیانگر آن است که کدگذاری عبارت‌های مصاحبه در دو دوره زمانی مختلف قریب بر ۹۰ درصد شبیه هم بوده است که قابلیت اعتماد فرآیند کدگذاری عبارت مصاحبه توسط پژوهشگر را مشخص می‌نماید.

تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد انجام شده است. در روش مفهوم‌سازی بنیادی، کشف یا تولید نظریه بر مبنای حقایق و واقعیتهای موجود و از طریق جمع‌آوری نظام‌مند داده‌ها و با در نظر گرفتن تمام جوانب بالقوه مرتبط با موضوع تحقیق انجام می‌شود. داده‌های جمع‌آوری شده سیر تکاملی خود را تا منتج شدن به تئوری در قالب سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی طی می‌کنند. ابتدا نکات کلیدی داده‌ها احصاء شده و یک کد برای هر نکته تعیین می‌شود؛ سپس، با مقایسه کدها، چند کد که به یک جنبه مشترک پدیده مورد بررسی اشاره دارند، عنوان یک مفهوم را به خود گرفته و پس از آن، چند مفهوم به صورت یک مقوله و سرانجام چند مقوله در قالب یک تئوری متجلی می‌شود. این روند در شکل (۱) نشان داده شده است.

¹ Credibility

² Confirmability



شکل (۱) مسیر تکامل نظریه در روش نظریه‌پردازی داده‌بنیان

تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش

پس از گردآوری داده‌ها و جمع‌بندی مصاحبه‌های انجام‌شده، تلاش شد با استفاده از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیان 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: کدگذاری باز اشاره به بخشی از تحلیل دارد که با عنوان‌گذاری و مقوله‌بندی پدیده، آن طور که داده‌ها نشان داده‌اند سروکار دارد و نیازمند پرسیدن سؤالات و انجام مقایسه‌ها است. محصول عنوان‌گذاری، "مفاهیم" یعنی ارکان اصلی در ساختن نظریه داده‌بنیان هستند. در مرحله بعد، خود مفاهیم بر اساس شباهت‌هایشان مورد طبقه‌بندی قرار می‌گیرند که به این کار، مقوله‌پردازی گفته می‌شود و "مقولات" یا "ابعاد" قابل توجه، مشخص می‌شوند. مضامین، از کنار هم قرار گرفتن ابعاد مرتبط ایجاد می‌شوند.

در این پژوهش نیز از رویکرد یاد شده برای فرآیند کدگذاری باز عبارت‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان بهره گرفته شده است. به عنوان نمونه، فرآیند رسیدن به مضمون سازمان‌دهنده "ارزش‌های روانشناختی" به این نحو بوده است که، محقق پس از احصاء کلیه عبارت‌های بیانی حاصل از مصاحبه با خبرگان، تعداد ۹ عبارت بیانی گزینشی مصاحبه‌شوندگان را که نوعی همگرایی با هم داشته و در عین حال با دیگر عبارت‌های بیانی همپوشانی نداشته‌اند را استخراج نموده است. در مرحله بعدی هرچند مورد از این عبارت‌های بیانی که با هم همگرایی داشته‌اند در کنار یکدیگر قرار گرفته و مضمون پایه مرتبط با خود را شکل داده‌اند. به عنوان مثال، دو عبارت بیانی شماره ۱ و ۲ منتج به خلق مضمون پایه "احساس امنیت شغلی بالا" و یا دو عبارت بیانی شماره ۳ و ۴ منتج به خلق مضمون پایه "مقبولیت قراردادهای روانشناختی" شده‌اند. بشکل مشابه سایر مضامین پایه نیز شناسایی گردیده‌اند. در آخر نیز با کنار هم قرار گرفتن مضامین پایه که از نظر محتوایی با هم همگرایی داشته‌اند، مضمون سازمان‌دهنده "ارزش‌های روانشناختی" شکل گرفته است. این فرآیند در جدول (۴) به نمایش گذاشته شده است:

جدول (۴) نمونه‌ای از فرآیند کدگذاری باز بر روی عبارت‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان

عبارت‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان	مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده
۱) امنیت شغلی یکی از معیارهای بسیار مهم در برند سازی کارفرما می‌باشد و در صنعت بانکداری نیز از اهمیت بالایی برخوردار است.	احساس امنیت شغلی	ارزش‌های روانشناختی
۲) امنیت شغلی از جمله شاخص‌هایی است که به لحاظ جذابیت کاری و برند کارفرما	بالا	

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	عبارات‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان
		بانک‌ها در ذهن جامعه در جایگاه بسیار خوبی قرار دارد و عمدتاً افراد و نیروی انسانی موجود در جامعه به دلیل این معیاره به دنبال ورود به بانک‌ها و علی‌الخصوص بانک ملت می‌باشند.
	مقبولیت قراردادهای روانشناختی	۳ یکی از معیارهای بسیار مهم در ارتقاء برند کارفرما، وجود قراردادهای روانشناختی مورد قبول کارکنان آن مجموعه می‌باشد. ۴ به نظر می‌رسد که قراردادهای روانشناختی چیزی کمتر از قراردادهای مالی و رسمی در جذب کارکنان به سازمان و یا حفظ و نگهداشت آنان در بانک نداشته باشد.
	تناسب شغل - شخصیت	۵ بی‌شک تناسب بین ویژگی‌های شخصیتی افراد و همچنین مشخصه‌های شغلی از مهمترین معیارهای روانشناختی تأثیرگذار در نگهداشت کارکنان در بانک می‌باشد. ۶ بانک می‌تواند یکی از اصلی‌ترین معیارهای خود برای تقویت برند کارفرما را معطوف به بکارگیری کارکنان بر مبنای تناسب ویژگی‌های شخصیتی آنان با ویژگی‌های شغلی قرار دهد.
	تعادل بین زندگی - کار	۷ بهره‌مندی از برنامه‌های مختلف ایجادکننده تعادل بین زندگی و کار کارکنان یکی از موفق‌ترین سیاست‌ها برای حفظ و نگهداشت کارکنان در هر مجموعه‌ای است. ۸ بانک ملت بایستی در راستای تقویت برند خود همواره برنامه‌های ایجادکننده تعادل بین زندگی و کار کارکنان اعم از اعطای مرخصی برای رسیدگی به امور خانواده، برنامه‌های تفریحی و رفاعی و ... را مدنظر قرار دهد. ۹ به باور بنده برگزاری جشن‌های خانوادگی، اعزام به سفرهای تفریحی و زیارتی و ... کارکنان در کنار خانواده آنان می‌تواند در ارتقای جایگاه برند کارفرمای بانک بسیار تأثیرگذار باشد.

در ادامه نتایج کدگذاری باز بر روی کلیه عبارت‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان بشکل خلاصه در جدول (۵) ارائه شده است:

جدول (۵) مضامین احصا شده از فرآیند کدگذاری باز در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
ارزش‌های محتوایی	ارزش‌های روانشناختی	احساس امنیت شغلی بالا
		مقبولیت قراردادهای روانشناختی
		تناسب شغل - شخصیت
		تعادل بین زندگی - کار

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
	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
		تسهیم کارکنان در سود و زیان
ارزش‌های توسعه‌ای		تأکید بر توانمندسازی مستمر کارکنان
		تأکید بر نقش مربی‌گری مدیران
		ایجاد فرصت‌های رشد شغلی و حرفه‌ای
		اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری
ارزش‌های کارکردی		تنوع وظایف و فعالیت‌های حرفه‌ای
		چالشی بودن وظایف شغلی
		ایجاد فرصت بکارگیری آموخته‌ها
		شایسته‌سالاری در نظام بانکداری
ارزش‌های اجتماعی		داشتن شهرت برند و مقبولیت اجتماعی
		تأکید بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی
		پایبندی به مسئولیت‌های زیست‌محیطی
ارزش‌های ساختاری	ساختار و ارتباطات سازمانی	چابکی ساختار سازمانی
		وضوح نقش کارکنان
		شفافیت در قوانین و مقررات
ارزش‌های ساختاری	ویژگی‌های محیط کاری	محیط کاری ایمن و سالم
		تأکید بر فرهنگ کار تیمی و هویت‌بخشی به آن
		ساعات کاری منعطف و دورکاری
		تسهیم اطلاعات در سازمان
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
		ترویج برند کارفرما در بین کارکنان
	برندسازی بیرونی کارفرما	بیان مسئولیت‌های شغلی و فرصت‌های توسعه شغلی
		بیان میزان حقوق و مزایای شغلی

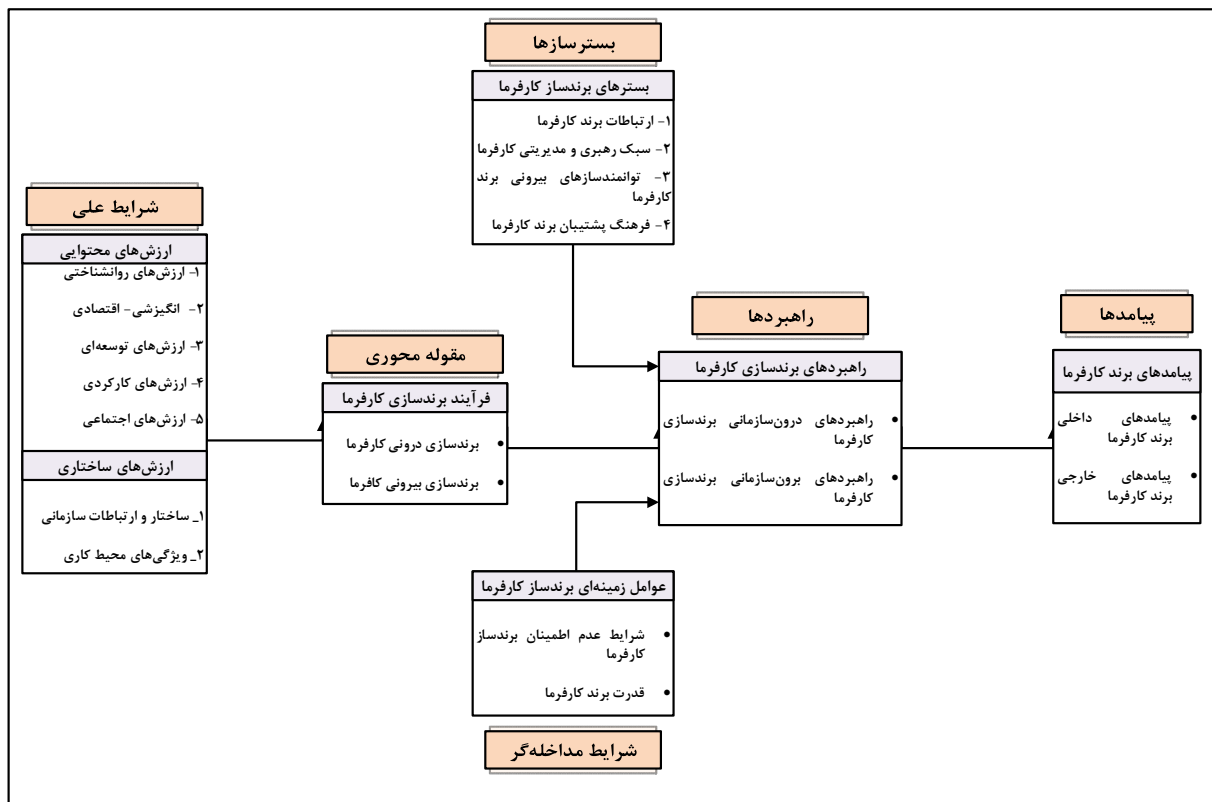
مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
بسترهای برندسازی کارفرما	ارتباطات برند کارفرما	بیان و توصیف ویژگی‌های محیط کاری
		ایجاد روابط داخلی و خارجی و فرصت‌های کسب شهرت
		فعالیت‌های گسترده در شبکه‌های اجتماعی و مجازی
		برگزاری همایش‌های مشترک با دانشگاه
		حمایت از پایان‌نامه و رساله‌های تحقیقاتی
	سبک رهبری و مدیریتی کارفرما	رهبری مشارکتی و تعاملی
		رهبری تحول‌آفرین
		حمایت رسانه‌ها از بانک
		سیاست‌ها و حمایت‌های دولتی
		فرهنگ نوآورانه
فرهنگ پشتیبان برند کارفرما	فرهنگ ایرانی - اسلامی	
	فرهنگ مشتری‌مداری	
	فرهنگ نوآورانه	
عوامل زمینه‌ای برندسازی کارفرما	شرایط عدم اطمینان برندسازی کارفرما	تمایل به دریافت خدمات از تازه‌واردان و پذیرش ریسک آن
		وفاداری به برند قدیمی و شناخته شده
		تغییر در نیازهای گروه‌های هدف
	قدرت برند کارفرما	ارائه پیشنهادهای با ارزش متمایز توسط رقبا
		هویت برند - کارمند
		شخصیت برند کارفرما
راهبردهای برندسازی کارفرما	راهبردهای درون‌سازمانی برندسازی کارفرما	تشکیل تیم‌های کاری در حوزه برندسازی و توسعه HR
		آموزش مفاهیم به مدیران و کارکنان
	راهبردهای برون‌سازمانی برندسازی کارفرما	نگهداشت نیروهای دانشی فعلی
		راه‌اندازی سامانه ارتباط با کارکنان در کنار مشتریان
		تبلیغات دهان به دهان و شفاهی
پیامدهای برندسازی کارفرما	پیامدهای داخلی برند کارفرما	ارتباطات برون‌سازمانی و برون‌سازی فرآیندها
		جذب از شبکه‌های اجتماعی و مجازی
پیامدهای برندسازی کارفرما	پیامدهای داخلی برند کارفرما	نگهداشت کارکنان مستعد و دانشی
		رضایت شغلی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
	پیامدهای خارجی برند کارفرما	بهره‌وری کارکنان
		بهره‌وری و عملکرد بانک
		ارزش ویژه برند کارفرما
		رضایت مشتری

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 سازمان دهنده 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.

گام دوم) کدگذاری محوری: هدف این مرحله برقراری رابطه بین ابعاد (مقولات) تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. این کار بر اساس یک الگو و سرمشق جامع و کلی موسوم به مدل پارادایم^۱ انجام می‌شود و به نظریه پرداز کمک می‌کند تا نظریه مورد مطالعه را راحت‌تر توسعه دهد. اساس فرایند ارتباط دهی در کدگذاری محوری بر تمرکز و تعیین یک مقوله به عنوان مقوله محوری یا اصلی قرار داشته و سپس سایر مقولات، به عنوان مقولات فرعی، ذیل عناوین مختلف مدل پارادایم به مقوله اصلی ارتباط داده می‌شوند (Strauss & Corbin, 1998).

^۱ Paradigm model



شکل (۲) مدل پارادایمی فرایند برندسازی کارفرما در صنعت بانکداری

گام سوم) کدگذاری انتخابی: هدف نظریه‌پردازی داده‌بنیان، تولید نظریه است نه توصیف صرف پدیده. برای این که تحلیل‌ها به نظریه تبدیل شوند مفاهیم باید به طور منظم به یکدیگر ربط یابند. کدگذاری انتخابی مرحله اصلی نظریه‌پردازی است که بر اساس نتایج دو مرحله قبلی کدگذاری (که به‌عنوان مراحل مقدماتی و زمینه‌ساز برای تئوری پردازی، مقوله‌ها و روابط مقدماتی را به‌عنوان سازه‌ها و اصول اصلی نظریه در اختیار می‌گذارند) به تولید نظریه می‌پردازد. به این ترتیب که مقوله محوری را به شکلی نظام‌مند به دیگر مقوله‌ها ربط داده، آن روابط را در چارچوب یک روایت روشن کرده و مقوله‌هایی را که به بهبود و توسعه بیش‌تری نیاز دارند، اصلاح می‌کند. بنابراین کدگذاری انتخابی فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود (پالایش) مقوله‌ها است به این ترتیب که محقق با ایجاد یک آهنک و چیدمان خاص بین مقوله‌ها آن‌ها را برای ارائه و شکل دهی یک تئوری (تصویر) تنظیم می‌کند (Creswell, 2004). 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 باز تنظیم 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 ادامه پژوهشگر تلاش نموده است مبتنی بر روابط علی‌شناسایی شده در مرحله کدگذاری انتخابی و همچنین روابط تبیین شده در مدل پارادایمی پژوهش که در شکل (۲) ارائه گردید به تبیین قضایای تئوریک پردازد. بطور کلی قضایای حکمی 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 می‌شوند. در نهایت در این بخش پژوهشگر به نه قضیه تئوریک حکمی دست یافت که به شرح زیر مطرح می‌شوند:

قضیه ۱. ارزش‌های محتوایی (اعم از ارزش‌های روانشناختی، انگیزشی-اقتصادی، توسعه‌ای، کارکردی، و اجتماعی)، به عنوان شرایط علی تأثیرگذار بر فرآیند برندسازی کارفرما در صنعت بانکداری ایران می‌باشند.

قضیه ۲. ارزش‌های ساختاری (اعم از ساختار و ارتباطات سازمانی و ویژگی‌های محیط کاری)، به عنوان شرایط علی تأثیرگذار بر فرآیند برندسازی کارفرما در صنعت بانکداری ایران می‌باشند.

قضیه ۳. فرآیند برندسازی کارفرما (شامل فرآیندهایی از قبیل، برندسازی درونی کارفرما و برندسازی بیرونی کارفرما)، به عنوان یک مقوله محوری در ایجاد بسترهای برندسازی کارفرما در صنعت بانکداری محسوب می‌شود.

قضیه ۴. ایجاد بسترهای برندسازی کارفرما در صنعت بانکداری اعم از ("ارتباطات برند کارفرما"، "سبک رهبری و مدیریتی کارفرما"، "توانمندسازهای بیرونی برند کارفرما"، و "فرهنگ پشتیبان برند کارفرما")، بر ارتقاء برند کارفرما در صنعت بانکداری تأثیر خواهد گذاشت.

قضیه ۵. فرآیند برندسازی کارفرما بسترهای لازم برای ارتقاء برند کارفرما (شامل، "ارتباطات برند کارفرما"، "سبک رهبری و مدیریتی کارفرما"، "توانمندسازهای بیرونی برند کارفرما"، و "فرهنگ پشتیبان برند کارفرما") در صنعت بانکداری را ایجاد و از آن طریق شرایط لازم برای ارتقاء برند کارفرما در صنعت بانکداری را فراهم می‌سازد.

قضیه ۶. "شرایط عدم اطمینان برندسازی کارفرما" و "قدرت برند کارفرما" به عنوان عوامل زمینه‌ای در رابطه بین بسترهای برندسازی کارفرما و ارتقاء برند کارفرما در صنعت بانکداری ورود کرده و این رابطه را تعدیل می‌نمایند.

قضیه ۷. ارتقاء برند کارفرما در صنعت بانکداری، منتج به ایجاد پیامدهای داخلی برند کارفرما (اعم از نگهداشت کارکنان مستعد و دانشی، رضایت شغلی و بهره‌وری کارکنان) خواهد شد.

قضیه ۸. ارتقاء برند کارفرما در صنعت بانکداری، منتج به ایجاد پیامدهای خارجی برند کارفرما (اعم از بهره‌وری و عملکرد بانک، ارزش ویژه برند کارفرما و رضایت مشتری) خواهد شد.

قضیه ۹. تحقق پیامدهای داخلی برند کارفرما (اعم از نگهداشت کارکنان مستعد و دانشی، رضایت شغلی و بهره‌وری کارکنان) منتج به ایجاد پیامدهای خارجی برند کارفرما (اعم از بهره‌وری و عملکرد بانک، ارزش ویژه برند کارفرما و رضایت مشتری) خواهد شد.

از آنجایی که تئوری داده بنیاد منجر به تولید روابط مفهومی می‌شود، هر یک از قضایای بالا در قالب فرضیه و در پژوهشهای بعدی قابل بررسی و سنجش هستند. این فرضیه‌ها ادعای اولیه و حدس عالمانه درباره ارتباط میان اجزای مدل پژوهش هستند که به منظور آزمون کمی، خود را در معرض ابطال قرار می‌دهند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش در پی طراحی مدل برندسازی کارفرما در صنعت بانکداری (مورد مطالعه بانک ملت) بوده است. در این راستا و با توجه به ادبیات نظری بسیار محدود که در این حوزه بویژه در داخل کشور وجود داشت تلاش شد تا با استفاده از روش

نظریه پردازی داده بنیان به خلق تئوری در این رابطه پرداخته شود. در این راستا با استفاده از روش مذکور و مبتنی بر سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی، الگوی برندسازی کارفرما در صنعت بانکداری ارائه گردید و در نهایت نه قضیه تئوریک خلق گردید که لازم است در پژوهش‌های آتی این قضایای نظری در قالب فرضیه‌های پژوهش مطرح و با استفاده از روش‌شناسی کمی با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری به اعتبارسنجی آنان پرداخته شود.

مبتنی بر یافته‌های پژوهش، ابعاد و مولفه‌های فرآیند برندسازی کارفرما در بانک ملت شامل دو بُعد کلی؛ برندسازی درونی کارفرما و برندسازی بیرونی کارفرما می‌گردد. در عین حال نتایج این بخش روشن ساخت که مقوله "برندسازی درونی کارفرما" شامل شاخصهایی از قبیل؛ شناخت ارزش‌ها و اهداف سازمان به کارکنان، شناسایی نیازها و خواسته‌های کارکنان، تعیین میزان برآورد نیازهای کارکنان بر مبنای جایگاه برند کارفرما، و ترویج برند کارفرما در بین کارکنان می‌گردد. همچنین مقوله "برندسازی بیرونی کارفرما" شامل شاخص‌هایی چون؛ بیان مسئولیت‌های شغلی و فرصت‌های توسعه شغلی برای داوطلبین، بیان میزان حقوق و مزایای شغلی، بیان و توصیف ویژگی‌های محیط کاری، و ایجاد روابط داخلی و خارجی و فرصت‌های کسب شهرت می‌گردد. اگرچه در پژوهش‌های گذشته به تبیین ابعاد و مؤلفه‌های برندسازی کارفرما در صنعت بانکداری پرداخته نشده است، با این حال در برخی از پژوهش‌ها به بیان برخی از ابعاد و مؤلفه‌های برندسازی کارفرما بصورت موردی اشاره شده است. به عنوان نمونه، رعنائی کردشولی و همکاران (۱۳۹۸) به برخی از شاخص‌های برندسازی بیرونی کارفرما در سنجش‌های خود اشاره نموده است که می‌توان به ویژگی‌های محیط کار آرام و احترام‌آمیز، ایجاد فرصت رشد شغلی و حرفه‌ای، و شناسایی دقیق نیازهای شغلی کارکنان معاصر اشاره نمود، مشبکی و تقی‌زاده (۱۳۹۸) بر شناسایی هویت سازمانی و آشنا نمودن کارکنان با اهداف و راهبردهای کلان سازمانی تأکید داشته‌اند، عسگری (۱۳۹۷) نیز بر فرصت‌های کسب شهرت اشاره نموده‌اند، مظلومی و همکاران (۱۳۹۷) بر تعاملات و ارتباطات بیرونی سازمان اشاره نموده‌اند و ورچیچ و کوریچ (۲۰۱۸) بر روشن نمودن جایگاه شغلی آینده ارائه نموده است و برتون و همکاران (۲۰۰۵) نیز بر بسته‌های جذاب کلی جبران خدمت تأکید داشته‌اند.

از سوی دیگر، شرایط علی تأثیرگذار بر فرآیند برندسازی کارفرما در بانک ملت شامل دو مقوله کلی؛ ارزش‌های محتوایی و ساختاری می‌گردد. در عین حال نتایج این بخش روشن ساخت که مقوله "ارزش‌های ساختاری" شامل ارزش‌هایی از قبیل؛ ارزش‌های روانشناختی، ارزش‌های انگیزشی - اقتصادی، ارزش‌های توسعه‌ای، ارزش‌های کارکردی، و ارزش‌های اجتماعی می‌گردد. همچنین مقوله "ارزش‌های ساختاری" شامل شاخصهایی از قبیل؛ ارزش‌های مرتبط با ساختار و ارتباطات سازمانی و ویژگی‌های محیط کاری می‌گردد. در این رابطه بیگلو و اسکندری (۱۳۹۵) و برغم‌دی و قلی‌پور (۱۳۹۴) بر برخی از شاخص‌های ارزش‌های روانشناختی مانند داشتن امنیت شغلی اشاره نمودند. مظلومی و همکاران (۱۳۹۷) نیز بر مقبولیت ویژگی‌های قراردادی و خدمات کارمندی به عنوان یک ارزش روانشناختی اشاره کرده‌اند. همچنین مشبکی و تقی‌زاده (۱۳۹۸) و تانوار و پراساد (۲۰۱۶) از مقوله تعادل بین زندگی و کار به عنوان یک ارزش روانشناختی یاد کرده‌اند. حمیدی‌زاده و همکاران (۱۳۹۵) نیز بر ارزش‌های اقتصادی هم‌چون، داشتن حقوق ثابت نسبتاً عادلانه و بسته جبران خدمات (حقوق و دستمزد و مزایا) مناسب اشاره داشته‌اند. همچنین عسگری (۱۳۹۷) نیز از برخی ارزش‌های توسعه‌ای به عنوان شرایط علی تأثیرگذار بر برندسازی کارفرما مانند؛ ایجاد فرصت‌های آموزشی مناسب، محیط کاری توانمندساز و تقدیر از فروشندگان به دلیل کار فردی اشاره نموده‌اند. صالحی (۱۳۹۸) نیز بر ارزش‌های کارکردی به عنوان یکی از شرایط ایجاد کننده فرآیند برندسازی کارفرما تأکید داشته‌اند. صائب نیا و همکاران (۱۳۹۷) نیز ارزش‌های اجتماعی را یکی از شرایط ایجاد کننده فرآیند برندسازی کارفرما دانسته‌اند. در عین حال اگرچه در

تحقیقات پیشین بر ارزش‌های ساختاری بطور مشخص تأکید نشده است، اما در این تحقیقات به برخی از شاخص‌های مرتبط با ارزش‌های ساختاری اشاره شده است. به عنوان نمونه، بیگلو و اسکندری (۱۳۹۵) نیز بر آگاه‌سازی کارکنان از قوانین و مقررات به عنوان یک ارزش ساختاری یاد کرده‌اند. مشبکی و تقی‌زاده (۱۳۹۸) نیز از محیط کاری ایمن و سالم به عنوان یکی از شرایط ساختاری تأثیرگذار بر برندسازی کارفرما اشاره کرده‌اند.

در عین حال، یافته‌ها 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. نتایج این بخش روشن ساخت که مقوله "ارتباطات برند کارفرما" شامل شاخص‌هایی از قبیل؛ فعالیت‌های گسترده در شبکه‌های اجتماعی و مجازی، برگزاری همایش‌های مشترک با دانشگاه، حمایت از پایان‌نامه و رساله‌های تحقیقاتی، و برگزاری نشست‌ها و پنل‌های تخصصی در صنعت می‌گردد. همچنین مقوله "سبک رهبری و مدیریتی کارفرما" شامل شاخص‌هایی از قبیل؛ رهبری مشارکتی و تعاملی و رهبری تحول‌آفرین می‌گردد. مقوله "توانمندسازهای بیرونی برند کارفرما" نیز شامل شاخص‌هایی از قبیل؛ حمایت رسانه‌ها از بانک، و سیاست‌ها و حمایت‌های دولتی می‌گردد. مقوله "فرهنگ پشتیبان برند کارفرما" نیز شامل شاخص‌هایی از قبیل؛ فرهنگ نوآورانه، فرهنگ ایرانی-اسلامی و فرهنگ مشتری‌مداری می‌گردد.

همچنین مبتنی بر نتایج احصا شده، عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر تأثیرگذار در فرآیند برندسازی کارفرما شامل مقوله‌هایی چون؛ شرایط عدم اطمینان برندساز کارفرما، و قدرت برند کارفرما می‌گردد. نتایج این بخش روشن ساخت که مقوله "شرایط عدم اطمینان برندساز کارفرما" شامل شاخص‌هایی از قبیل؛ تمایل به دریافت خدمات از تازه‌واردان و پذیرش ریسک آن، وفاداری به برند قدیمی و شناخته شده، تغییر در نیازهای گروه‌های هدف، و ارائه پیشنهادهای با ارزش متمایز توسط رقبا می‌گردد. همچنین مقوله "قدرت برند کارفرما" شامل شاخص‌هایی از قبیل؛ هویت برند-کارمند، شخصیت برند کارفرما و تصویر ذهنی مشتریان می‌گردد. در این رابطه نمونه خدماتی و اصائلو (۲۰۱۸) نیز بر ارتباطات برند کارفرما به عنوان یک بسترساز در فرآیند برندسازی کارفرما اشاره کرده‌اند. رعنائی کردشولی و همکاران (۱۳۹۸) نیز از فرهنگ توانمندسازی و مربی‌گری به عنوان بسترسازهای برندسازی کارفرما یاد کرده‌اند. تانوار و پراساد (۲۰۱۶) نیز از فرهنگ سازمانی پشتیبان به عنوان یکی از اصلی‌ترین بسترهای اجرای فرآیند برندسازی کارفرما نام برده‌اند. همچنین صارمی و همکاران (۱۳۹۶) به 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) به عنوان یک عامل بسیار مهم زمینه‌ای در فرآیند برندسازی کارفرما یاد کرده‌اند. باباشاهی و همکاران (۱۳۹۷) نیز از تصویر ذهنی به عنوان شرایط زمینه‌ای مؤثر در برندسازی کارفرما یاد کرده‌اند.

نتایج بخش کیفی پژوهش نشان داد که دو راهبرد کلی برای ارتقاء برند کارفرما در بانک مورد مطالعه وجود دارد که شامل؛ راهبردهای درون‌سازمانی برندسازی کارفرما و راهبردهای برون‌سازمانی برندسازی کارفرما می‌گردد. در این رابطه پیشنهادهای به شرح زیر بیان می‌گردد: (۱) از جمله راهبردهای بسیار تأثیرگذار در حوزه برندسازی، می‌توان به ایجاد بسترهای ساختاری لازم برای برندسازی اشاره کرد که مهمترین آن تشکیل تیم‌های کاری با ماهیت برندسازی برای سازمان است. البته این بخش می‌تواند در واحد منابع انسانی سازمان ساختار داده شود. یکی دیگر از راهکارهایی که بسیار مؤثر است، ارائه آموزش‌های مناسب به افراد سازمان در رابطه با برندسازی و مفاهیم برندسازی کارفرما و روش‌های برندسازی است. بویژه بایستی کلیه مدیران سطوح پایین و کارکنان و کارشناسان با این مقوله آشنایی کاملی داشته باشند. همچنین ضروری است که مدیران بانک در راستای نگهداشت و

حفظ افراد برجسته‌ای که در حال حاضر در بانک وجود دارند اقدامات مناسب را انجام دهند. در نهایت یکی دیگر از راهکارهایی که می‌توان برای ارتقای برند بانک از آن بهره برد، راه‌اندازی سامانه ارتباط با کارکنان همانند سامانه ارتباط با مشتریان است. وجود این سامانه و بازخوردهای مثبت و منفی که ارائه خواهد شد باعث می‌گردد که وجه مناسبی از بانک در بین کارکنان فعلی و سایر داوطلبینی که تمایل به همکاری با بانک دارند ایجاد شود و جایگاه برند بانک ارتقا یابد. (۲) یکی دیگر از بهترین راهکارها برای توسعه برند کارفرما و ارتقای جایگاه آن، استفاده از روش تبلیغات دهان به دهان و شفاهی کارکنان در رابطه با بانک است که اثربخشی بسیار زیادی خواهد داشت. همچنین ارتباطات یکی از راهبردی‌ترین روش‌ها برای توسعه جایگاه برند خواهد بود. مدیران بانک بایستی ارتباطات بیرونی خود را با سایر رقبا و صنایع در بالاترین سطح ممکن برده تا بتوانند نقش تعیین‌کننده‌ای در این رابطه داشته باشند. در عین حال قطعاً با رسد شبکه‌های اجتماعی و فعالیت گسترده تیم برند کارفرما در این شبکه‌ها و بویژه شبکه‌های مجازی می‌توان شرایط لازم برای جذب افراد دانشی را در بانک ایجاد نمود. این شبکه‌ها با کمترین هزینه می‌توانند اطلاعات بسیار باارزشی از برند کارفرما در اختیار دانشجویان قرار دهند و آنان را از شرایط درونی حاکم بر برند کارفرما آگاه نمایند. همچنین مدیران بانکی بایستی از ظرفیت‌های موجود در شبکه‌های اجتماعی و بویژه فضای مجازی حداکثر استفاده را نموده و سعی نمایند بخوبی برند خود را در این شبکه‌ها معرفی نمایند و بر مبنای انگیزه‌هایی که ایجاد می‌کنند نسبت به جذب دانشجویان اقدام نمایند. در پایان بایستی اشاره کرد که اگرچه در این پژوهش تلاش شد با رویکردی کیفی و با استفاده از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیان به طراحی مدل برندسازی کارفرما در صنعت بانکداری پرداخته شود، با این حال در راستای افزایش تعمیم‌پذیری یافته‌های کسب شده در این پژوهش لازم است که فرضیه‌های احصا شده از قضایای تئوریک در این پژوهش در یک جامعه مورد مطالعه اعتبارسنجی شوند. در این راستا با توجه به محدودیت در قلمرو زمانی پژوهش پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی مبتنی بر روش‌شناسی کمی و با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری به آزمون فرضیه‌های پژوهشی مطرح شده پرداخته شود.

منابع و مأخذ

۱. افجه‌ء، علی اکبر، و علیزاده‌فر، زهرا. (۱۳۹۶). رابطه‌ی ادراک از برند کارفرما با نگرش‌های شغلی کارکنان. فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۶(۸۴)، ۷۳-۹۶.
۲. باباشاهی، جبار، حمیدزاده، 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)، ۱۲(۱)، ۲۰۵-۲۲۴.
۳. برغمندی، قاسم، و قلیپور، آرین. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر برندسازی کارفرما بر جذب استعدادها در بانک رفاه. فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۳(۱)، ۲۰۷-۲۲۷.
۴. بیگلر، لیلا، و اسگندری، کریم. (۱۳۹۵). طراحی مدل برند کارفرما برای سازمان تأمین اجتماعی با تأکید بر بازاریابی داخلی. فصلنامه مدیریت بازاریابی، ۱۱(۳۳)، ۱۱۷-۱۳۴.
۵. حمیدزاده، 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، ۱۴(۱)، ۳۰۱-۳۲۱.

۶. خدامی، سهیلا، و اصائلو، بهاره. (۱۳۹۴). طراحی مدل ایجاد جذابیت کارفرما مبتنی بر ساخت برند متمایز کارفرما. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۵(۱)، ۸۳-۶۱.
۷. رضادوست، مهدی، ایرانی، حمیدرضا، و حمیدزاده، 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)، ۹۴-۶۵.
۸. رعنائی کردشولی، حبیباله، ابراهیمی، ابوالقاسم، و مباشری، علی اصغر. (۱۳۹۸). سنجش برند کارفرما. فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۸(۹۱)، ۱۶۱-۱۳۹.
۹. سلیمی بازنشینی، سمانه، و ذوقی، مهدی. (۱۳۹۸). برندسازی کارفرما و اهمیت آن در صنعت نفت. دومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، کوالالامپور - مالزی، مؤسسه سرآمد کارین.
۱۰. صارمی، علیرضا، صادقیان قراچه، سعید، شگری، صابر، و حمدی، یحیی. (۱۳۹۶). عوامل مؤثر بر جذابیت برند کارفرما، با نقش متغیر تعدیلگر اجتناب اطمینان برند. فصلنامه مدیریت برند، ۴(۱۱)، ۱۷۴-۱۴۳.
۱۱. صالحی، الهام. (۱۳۹۸). تأثیر جذابیت برند کارفرما بر شهرت سازمان. فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری، ۵(۲)، ۱۴۰-۱۳۲.
۱۲. صائبی، 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.
۱۳. عسگری، ناصر. (۱۳۹۷). نقش میانجی تفاخر سازمانی در تأثیر برند کارفرمایی بر عملکرد فروش. فصلنامه مدیریت بازرگانی، ۱۰(۲)، ۴۲۰-۳۹۹.
۱۴. 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)، ۲۲۸-۲۰۵.
۱۵. کردنائیچ، 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.
۱۶. کرسول، جان. (۱۳۹۱). پویای کیفی و طرح پژوهش: انتخاب از میان پنج رویکرد (روایت پژوهی، پدیدارشناسی، نظریه داده بنیاد، قوم‌نگاری، مطالعه موردی). ترجمه حسن دانایی‌فرد، حسین کاظمی. انتشارات صفار. ویرایش دوم.
۱۷. گلشاهی، بهنام، رستگار، عباسعلی، فیض، داود، و زارعی، عظیم‌اله. (۱۳۹۸). معماری فرآیند توسعه و حمایت از اجتماع نخبگانی در حوزه دانش‌آموزی و دانشجویی، فصلنامه اندیشه‌های نوین تربیتی الزهراء، ۱۵(۱): ۱۳۵-۱۶۰.
۱۸. مشبکی، اصغر، و تقیزاده، امیرحسین. (۱۳۹۸). تأثیر برند کارفرما بر رفتار قهرمان برند: نقش واسطه‌های هویت سازمانی. فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۸(۹۳)، ۹۱-۶۳.
۱۹. 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)، ۱۰۸-۸۱.
20. Adler, H., & Ghiselli, R. (2015). The Importance of Compensation and Benefits on University Students' Perceptions of Organizations as Potential Employers. *Journal of Management and Strategy*, 6(1), 1.
21. Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.
22. Backhaus, K. (2016). Employer branding revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193-201.

23. 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.
24. Fernandez-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M., & Blasco, F. (2016). Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(1), 40-54.
25. Hubschmid, E. (2012). Shaping efficient employer branding strategies to target generation Y: A cross-National Perspective on Recruitment Marketing. Peter Lang.
26. Kapoor, V. (2010). Employer Branding: A Study of Its Relevance in India. *IUP Journal of Brand Management*, 7.
27. Minchington, B., & Morris, L. G. (2015). In Employer branding experience is everything. Employer brand international: Global Trends Whitepaper Series.
28. 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.
29. Scullion, H., & Collings, D. (2011). *Global talent management*. Routledge.
30. 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.
31. Tanwar, K., & Prasad, A. (2016a). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator. *Management Decision*, 54(4), 854-886.
32. Tanwar, K., & Prasad, A. (2016b). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, 17(3_suppl), 186S-206S.
33. Tumasjan, A., Kunze, F., Bruch, H., & Welpe, 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.
34. Verčič, A. T., & Čorić, D. S. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 44(4), 444-452.

