

## برند کارفرما، کلید موفقیت در آینده‌ی مدیریت سرمایه‌های انسانی

فاطمه سادات میر<sup>۱</sup>

دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی و راهبردی، گرایش منابع انسانی و رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی

زهره دهدشتی شاهرخ

استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

### چکیده

افزایش رقابت در بازار کار امروز، پیشرفت بی سابقه‌ی تکنولوژی و کاهش نبرهای متخصص موجود در بازار کار در کنار سرعت بالای تغییرات محیط و پارادایم عدم اطمینان حاکم بر عصر نوین، آینده مدیریت سرمایه‌های انسانی را با چالش‌های زیادی روبه‌رو کرده است. برند کارفرما استراتژی مناسبی برای حل چالش‌های مذکور می‌باشد، زیرا با ارائه تصویر مطلوبی از شرکت و محیط کار آن، به جذب، نگهداشت و افزایش وفاداری سرمایه‌های انسانی کمک می‌کند. مدیران می‌توانند از این استراتژی به عنوان چتری که در سایه آن می‌توان اقدامات مربوط به جذب و نگهداری استعدادها را مدیریت کرد استفاده نمایند. در این مطالعه که از نوع کتابخانه‌ای و مروری می‌باشد، به دنبال معرفی استراتژی برند کارفرما و پیاده‌سازی آن به عنوان مزیت رقابتی سازمان در آینده می‌باشیم.

واژگان کلیدی: برند، برند کارفرما، طراحی برند کارفرما، پیاده‌سازی برند کارفرما

<sup>۱</sup> نویسنده مسئول: f. mir@atu. ac. ir

پدیده‌ی جهانی شدن، تنوع و اخلاقیات، اقتصاد آشفته، انفجار جمعیت و به طور کلی محیط پر تلاطم امروز منجر به چرخش پارادایمی شده است. زمانی سازمان‌ها تنها به دنبال افزایش بهره‌وری بودند، کم‌کم توجهشان به نیروی انسانی جلب شد اما بازهم در این توجه به دنبال افزایش بهره‌وری خود بودند، اما امروزه با توجه به آگاه شدن نیروی انسانی به حقوق انسانی خود، اکثر کارمندان به این نتیجه رسیده‌اند که شرکت برای آنها ارزشی قائل نیست، بنابراین احساس تعلق به شرکت نمی‌کنند. (لوتانز، ۱۳۹۵). در حقیقت تغییرات پرسرعت عصر حاضر باعث شده است که میزان وفاداری کارکنان به سازمانها به شدت کاهش یابد و کارکنان و اعضای سازمان بپندارند که کارفرمایان هیچ تعهدی در قبال آنها ندارند و در نتیجه آنها هم احساس تعهد کمتری نسبت به سازمان می‌نمودند (رابینز، ۱۳۸۷).

این جریان منجر به تلاش شرکتها برای تغییر شیوه‌ی درک و مدیریت اثربخش و کارای سرمایه انسانی و تغییر دیدگاه تمرکز سازمان از دارایی‌های فیزیکی به دارایی‌های انسانی گشت. در دنیای رقابت امروز که پارادایم حاکم بر آن عدم اطمینان است، آینده‌ی سرمایه‌های انسانی از آن شرکت‌هایی است که چالش‌های پیش‌رو را با استراتژی‌های مناسب پاسخگو باشند. (لوتانز، ۱۳۹۵). یکی از این راهبردها، جذابیت برند کارفرما است که برای غلبه بر مشکل جذب و نگهداری کارکنان ماهر و متخصص استفاده می‌شود (کردنائیج و نجات، ۱۳۹۷).

برندسازی امروزه به عنوان ابزاری برای ایجاد وفاداری در دیگر اشخاص و همچنین پایداری سازمان اهمیت حیاتی پیدا کرده است. همچنین، این مفهوم یک ابزار قدرتمند در تنظیم منابع شرکت جهت توسعه مزیت رقابتی استراتژیک می‌باشد (سبک رو و جوه زاده، ۲۰۱۶). آگاهی از شیوه‌های مناسب طراحی برند کارفرما، به مثابه راهبردی نوین در جذب و نگهداشت نیروهای انسانی شایسته است که وقوف به آن آثار شگرفی بر موفقیت سازمان‌ها خواهد داشت (حمیدی زاده و همکاران، ۱۳۹۵).

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 (باباشاهی و همکاران، ۱۳۹۷).

برند کارفرما از یک سو قادر است نیروهای بالقوه را جذب و استخدام نماید و از دیگر سو رضایت کارکنان فعلی را در پی دارد. بین پژوهشهای صورت گرفته در زمینه‌ی برندکارفرما، اغلب محققان تنها به بررسی عوامل موثر در جذب کارکنان آتی پرداخته‌اند، این در حالی است که برندسازی کارفرما تنها برای انتقال پیام شخصیت سازمان به کارمندان بالقوه نیست، بلکه می‌تواند جهت برانگیختن و درگیر نمودن کارکنان فعلی نیز مورد استفاده قرار گیرد (افجه‌ای و علیزاده فر، ۱۳۹۶).

مالکیت برند کارفرمای قوی منجر می‌شود که سازمان‌ها امکان توانایی جذب استعدادهای بیشتری داشته باشند. در زمان کنونی که به نوعی، جنگ استعدادهای بین سازمان‌ها در حال رخ دادن است، ساختن برند کارفرمای قوی برای سازمان‌ها مهم و حیاتی است (فیگورسکا و ماتوسکا، ۲۰۱۳).

به منظور ایجاد و حفظ وفاداری نسبت به برند، مدیران برند ابعاد مختلفی از برند کارفرما را بررسی می‌نمایند. امروز، مدیران در پی این هستند تا یک برند مطلوب، قوی و بی نظیر در ذهن نه تنها مشتری بلکه کارکنان ایجاد کنند، چرا که این کارکنان هستند که باعث ایجاد ارزش در برند کارفرما خواهند شد. (سبک رو و جوه زاده، ۲۰۱۶).

کارفرمایی که بخواهد به یک کارفرمای منتخب تبدیل شود، می‌بایست اقدامات برندسازی خود را با هدف یکپارچه سازی انتظارات متقاضیان شغلی و واقعیت‌های کاری انجام مجموعه اقداماتی که شرکت با این منظور انجام می‌دهد، برندسازی کارفرما نام می‌گیرد. (هابسچمد، ۲۰۱۲).

از طرفی، علیرغم اهمیت برندکارفرما در ایجاد مزیت رقابتی، بسیاری از سازمانها در مراحل ابتدایی توسعه استراتژی مدیریت برندکارفرما هستند. نتایج یک تحقیق جهانی نشان می‌دهد که تنها ۱۶ درصد از شرکتهای، استراتژی مشخص و تعریف شده‌ای در این حوزه دارند. همچنین تنها ۳ درصد از آنها، از استراتژی مدیریت برند کارفرما به صورت کامل آگاهی دارند. در ایران نیز به دلایل درون سازمانی (ناهمسوئی بین برنامه‌های راهبردی و برنامه‌های مدیریت منابع انسانی، عدم شناخت نیازهای کارکنان، فقدان سازوکارهای مناسب برای شناخت نیروهای ارزش آفرین و دلایل برون سازمانی (فقدان بازار آزاد به معنای واقعی و فقدان رقابت کسب و کار در سازمانهای دولتی و شبه دولتی، نرخ بالای بیکاری و فرصتهای تامین نیرو برای کارفرمایان)، فعالیتهای مربوط به برندکارفرما به صورتی شایسته و بایسته مورد توجه قرار نگرفته است. (رعنائی کردشولی و همکاران، ۱۳۹۸)

لذا با توجه به کلیه موارد مذکور و با نظر به اهمیت ویژه برندکارفرما در آینده سرمایه‌های انسانی، در این مقاله به بررسی برندکارفرما و شیوه پیاده‌سازی آن در سازمان می‌پردازیم.

### مبانی تحقیق

#### پیشینه تحقیق:

مطالعات زیاد درباره ابعاد برند کارفرما در کشورهای مختلف با فرهنگ‌های متفاوت بررسی شده و نتایج نشان دهنده نقش موثر فرهنگ در این زمینه است. در مطالعه‌ای که با قصد درک تفاوت بین ادراک کارکنان فعلی و بالقوه انجام گرفته است، در کنار ابعاد جذابیت برند کارفرما، فرهنگ نیز به عنوان عاملی موثر مورد مطالعه بوده است. نتایج این مطالعه حاکی از آن است که در واقع بین ادراک کارکنان فعلی و بالقوه تفاوت وجود دارد و پیشنهاد می‌کند که شرکتهای، رفتاری متفاوت در جذب و نگهداشت کارکنان داشته باشند. (کوسکو و اوکان، ۲۰۱۰)

حمیدی زاده و همکارانش (۱۳۹۵) ساختار ابعاد جذابیت برند کارفرما را شامل ارزش‌های اقتصادی، ارزش‌های نوآوری، ارزش‌های توسعه شخصی، ارزش‌های آموزشی، ارزش‌های اجتماعی و ارزش‌های انسان‌مداری معرفی کردند. (حمیدی زاده و همکاران، ۱۳۹۵)

احمد و دود (۲۰۱۶) در رابطه برند کارفرما را به گونه‌ای بیان نمودند که این برند به هر میزان قوی تر باشد باعث خواهد شد کارکنان سازمان در شغل خود بیشتر مانده و ترک خدمت کمتری را داشته باشند. (احمد و دود، ۲۰۱۶)

میل و مانگولد (۲۰۰۵) بیان نمودند که برند کارفرما به ۴ شاخص ارزش، هنجار، رفتار و سایر عوامل تقسیم می‌گردد که این ۴ شاخص نشان دهنده برند کارفرما هستند. (میل و مانگولد، ۲۰۰۴)

سبک رو و جوه زاده (۲۰۱۶) در تحقیقات خود جهت بررسی برند کارفرما از چهار متغیر ارزش، هنجار، رفتار و سایر عوامل استفاده کردند و تاثیرگذاری این چهار عوامل را در قصد ترک شغلی کارکنان مورد بررسی قراردادند. نتایج تحقیق حاکی از وجود تاثیر منفی برند کارفرما بر قصد ترک شغلی بود. یعنی با افزایش برند کارفرما می‌توان باعث کاهش در قصد ترک شغلی میان کارکنان شد. این نشان دهنده این موضوع است که سازمان در راستای عدم ترک شغلی باید برند کارفرمای خود را افزایش دهد و می‌توان بیان نمود سازمانها و یا کارفرماهایی که از برند قوی تری برخوردار هستند نیروی را دارا می‌باشند که قصد ترک شغلی پایین تری دارند. (سبک رو و جوه زاده، ۲۰۱۶)

پربیدارشی (۲۰۱۱) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که تصویر برند کارفرما به صورت مستقیم باعث افزایش تعهد و رضایت کارمندان فعلی سازمان و همچنین کاهش جابجایی آنها میشود. ادراک کارمندان از تصویر برند سازمانی که در آن مشغول به کار هستند از طریق تجربه مستقیم محیط کاری و نیز رفتار سرپرستان شکل میگیرد که باعث تغییر نگرش و رفتار

آنها می شود. در نتیجه لازم است که کارفرما به صورت دوره ای به شناسایی عواملی که باعث افزایش درگیری کارمندان می شود بپردازد. (پریادارشی، ۲۰۱۱)

باکانوسکی و همکاران (۲۰۱۱) به بررسی و شناسایی ابعاد برند کارفرما در دانشگاهها پرداختند. این پژوهشگران به اهمیت تصویر برند کارفرما در جذب هیئت علمی نخبه و افزایش بهره وری و رضایت کارمندان فعلی پی بردند و در پژوه خود به این نتیجه رسیدند که تقویت برند کارفرما در دانشگاهها باعث افزایش جذابیت سازمان میشود. (باکانوسکی و همکاران، ۲۰۱۱)

اونگ (۲۰۱۱) از دیگر پژوهشگرانی بود که به بررسی برند کارفرما و مزایای آن در بازار کار پرداخت. نتایج این پژوهش نشان داد که ادراک افراد جویای کار از مزایای کارکردی و عاطفی برند کارفرما بر جذابیت سازمان از دیدگاه آنها و در نتیجه تمایل آنها به اشتغال در سازمان تاثیر مثبت دارد. مزایای کارکردی و عاطفی برند به ادراک فرد از فرصتهای شغلی و مالی و نیز موقعیت اجتماعی است که در نتیجه اشتغال در سازمان برای او فراهم می شود.

حمیدیان پور و همکاران (۱۳۹۲)، جیانگ و ایلس (۲۰۱۱) در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که ارزش اقتصادی، ارزش پیشرفت و نیز میزان اعتماد کارمندان بالقوه به برند کارفرما به صورت مستقیم بر تمایل افراد جویای کار به قبول پیشنهاد شغلی از سوی سازمان تأثیرگذار است. (حمیدیان پور و همکاران، ۱۳۹۲)

علیزاده ثانی و نجات (۱۳۹۵) در تحقیقات خود نشان دادند همه ابعاد جذابیت برند کارفرما رابطه همبستگی مثبت با تمایل به استخدام نخبگان دارد. همچنین ابعاد توسعه، اجتماعی، به کارگیری، اقتصادی و نوآوری به ترتیب بیشترین همبستگی را با تمایل نخبگان به استخدام نشان دادند؛ یعنی هرگونه بهبودی در ابعاد جذابیت برند کارفرما، موجب افزایش تمایل به استخدام در نخبگان می شود؛ به عبارت دیگر، شرکت ها و سازمان هایی که جذابیت برند بالایی دارند، کارکنان بالقوه ی متقاضیان شغل تمایل بیشتری برای استخدام شدن و کارکردن در این سازمان ها دارند. فرضیه اصلی دوم پژوهش که بیانگر رابطه مثبت و معنادار میان جذابیت برند کارفرما با شهرت سازمان بود، تأیید شد که با نتایج پژوهش کالینز و هان (۲۰۰۴) و آنه و همکاران (۲۰۱۳) همخوانی دارد. (علیزاده ثانی و نجات، ۱۳۹۵)

افجه ای و علیزاده فر (۱۳۹۶) در پژوهش خود با عنوان رابطه ی ادراک از برند کارفرما با نگرش های شغلی کارکنان، به این نتیجه رسیدند که بین ادراک از برند کارفرما و رضایت شغلی رابطه وجود دارد، این نتیجه با تحقیقات دیویس (۲۰۰۸)، باکانوسکی و همکاران (۲۰۱۱) و بادرز و همکاران (۲۰۱۱) در یک جهت میباشد، همچنین نتایج تحقیقات آنها با پژوهش بادرز و همکاران (۲۰۱۱) مبنی بر تاثیر برند کارفرما بر هویت، مطابقت داشته و با تحقیق شولتز (۲۰۱۰) در یک راستا میباشد. وی در پژوهش خود ثابت کرد، یادگیری و توسعه که از اقدامات برند کارفرما میباشد بر افزایش هویت سازمانی نقش دارد، از طرفی وی ادعا کرده بود که هویت نیز بر برند کارفرما اثر داشته و به موفقیت آن کمک میکند.

کرد نائیج و نجات (۱۳۹۷)، لین و همکاران (۲۰۱۲)، ویزیگ (۲۰۰۹)، گولی و همکاران (۲۰۱۳) و جنز و همکاران (۲۰۱۴) در تحقیقات خود بیان کردند که شهروندی شرکتی بر جذابیت برند کارفرما تأثیر مثبت و معناداری دارد. یعنی سازمان های که در فعالیت های شهروندی شرکتی درگیر می شوند، جذابیت خود را نزد کارکنان افزایش می دهند. آنها بیان می کنند که هر یک از ابعاد شهروندی شرکتی یک عامل کلیدی هستند که موجب افزایش جذابیت برند کارفرما می شوند، زیرا کارکنان متخصص بالقوه برای انتخاب سازمان مورد نظر خود، انجام مسئولیتهای مربوط به شهروندی شرکتی را مورد ارزیابی قرار می دهند و براین مبنا تصمیم نهایی خود را اتخاذ می کنند.

صارمی و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقات خود پیرامون برند کارفرما ادعان داشتند که لوگوی سازمان به طور غیرمستقیم، تصویر ذهنی و شهرت سازمان به صورت مستقیم و غیرمستقیم و هویت برند مشتری به صورت مستقیم بر جذابیت برند کارفرما تأثیرگذار هستند. (صارمی و همکاران، ۱۳۹۶)

### مفهوم برند

برابر تعریف دیکشنری کسب و کار، برند عبارت است از: طرح، نشان، سمبل، کلمات یا ترکیبی از اینها که به منظور خلق تصویری که محصول را از محصولات رقبا متمایز می کند، به کار گرفته می شود. در طول زمان، این تصویر در ذهن مشتریان با سطحی از اعتبار، کیفیت و رضایت پیوند می خورد. مفهوم برند از حدود ۲۰۰ سال پیش آغاز شد. در دهه ی ۱۹۳۰، شرکت پروکتر اند گمبل نخستین شرکتی بود که سیستم مدیریت برند P&G را توسعه داد. در میانه ی دهه ی نود برنده سازی نه تنها برای محصولات، بلکه برای خرده فروشهایی که آنها را به فروش می رسانند نیز به کار گرفته شد. آن چه در هزاره ی جدید روی داده است، آن است که هر فرد در کاوش برندی برای خویش است. امروزه ارزش ویژه ی برند، از چنان اهمیتی برخوردار شده است که در ترازنامه ی کسب و کارها نشان داده می شود. (رحیمیان، ۱۳۹۲)

بر اساس تعریف انجمن بازاریابی آمریکا برند شامل نام، علامت، نشان، طرح یا ترکیبی از آنهاست که برای معرفی یا تمییز دادن یک محصول یا خدمتی که توسط یک یا چند عرضه کننده ارائه می شود به کار می رود. مفهوم برند به نام و نشان خاصی اطلاق می شود که کالا یا خدمتی تحت آن ارائه میگردد تا از سایر کالاها و خدمات مشابه متمایز باشد. یکی از مطلوبیت های مشتری در انتخاب یک محصول، برند معتبر است. در بسیاری از بازارها، برند هویت ویژه ای برای یک محصول می آفریند و آنها را به گروه خاصی از جامعه پیوند می دهد. مشتری با خرید یک محصول برند باور دارد که در مقابل پول خود چیز با ارزشی دریافت کرده است. واقعیت این است که نام تجاری، همانند سرمایه یا فناوری و مواد اولیه در ایجاد ارزش افزوده برای یک سازمان نقش دارد. به طور خلاصه نام تجاری سبب شناسایی فروشنده یا سازنده می شود. برند هر شرکت یا سازمان نشان دهنده تصویر یا فرهنگ آن شرکت می باشد. (مهدیون، ۱۳۹۴)

برند، دارایی نامشهودی است که می تواند یک نام، واژه، علامت، نماد، طرح یا ترکیبی از آن ها باشد که توسط یک فروشنده یا مجموعه ای از فروشندگان برای متمایز کردن محصولات و خدمات خود از سایر رقبا به کار گرفته می شود. به اعتقاد کاتلر و کلر (۲۰۰۹)، برند، تلقین به مشتری نیست، بلکه باعث ایجاد فرایندی می شود تا پردازش ذهن به سمتی رود که نیاز به تکاپو و تلاش برای انتخاب نداشته باشد. اصطلاح برند نخستین بار بر تفاوت های نامشهود در محصولات متمرکز بود، اما در سال های اخیر برای ایجاد تمایز در افراد، مکان ها و شرکتهای مختلف به کار گرفته شده است. برند کارفرما به عنوان انشعابی جدید از برند، نتایج به کارگیری قوانین بازاریابی و ارتباطات را در مدیریت انسانی پدیدار می کند. (حمیدی زاده و همکاران، ۱۳۹۵)

واکسر اسمیت، ارزش ویژه برند را اینگونه تعریف می کند: «ارزش مالی قابل اندازه گیری در معاملات که از طریق برنامه ها و فعالیت های شرکت به محصول یا خدمت تعلق می گیرد.» (حسینی، ۱۳۹۵)

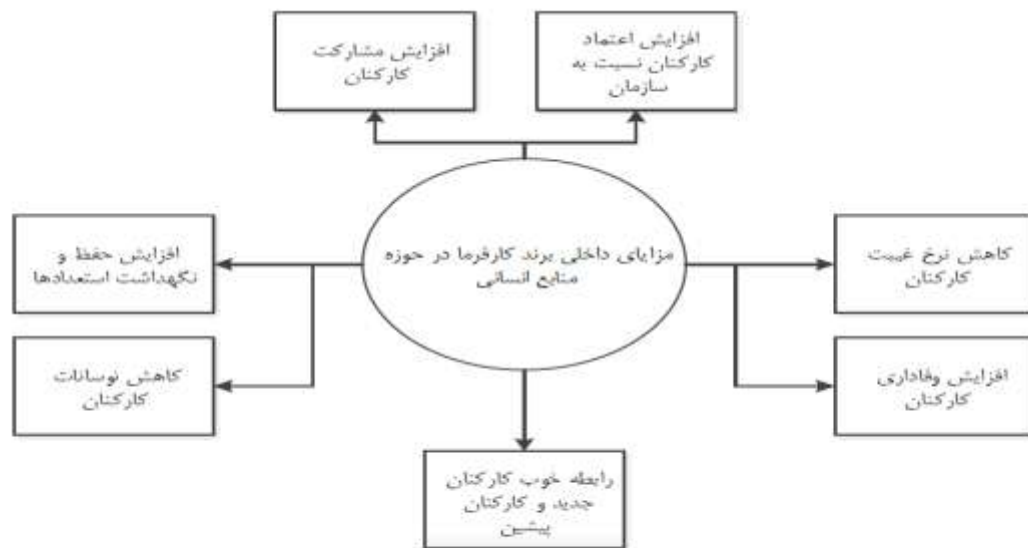
هر شرکت دارای سه برند محصول (خدمت)، سازمان و کارفرما میباشد، که طبق مدل یکپارچه برند شکل ۱، لازم است هر سه مورد توجه قرار گرفته و از برند محصول دربردارندهی، ارتباط میان آنها اطمینان حاصل گردد. ادراک مشتریان از محصول (خدمت) ارائه شده توسط شرکت است که از طریق ارزیابی عوامل مشخصی نظیر کیفیت، هزینه، تجربه خرید، بسته بندی و... تعیین میگردد. در خصوص برند سازمان؛ این برند شامل چشم انداز، ارزشها، تصویر، شخصیت شرکت و نیز عامل همافزایی بین بخشهای مختلف سازمان بوده و ضروری است که اهداف و استراتژیهای کسب و کار با آن هم تراز باشند (افجه ای و عزیززاده فر، ۱۳۹۶). به صورت کلی میتوان ابعاد برند را شامل: ۱- نام گذاری محصول و انتخاب برند ۲- شخصیت برند ۳- ارزش برند ۴- آگاهی برند ۵- اعتبار برند ۶- برجستگی برند و ۷- مزایای برند دسته بندی کرد. (حسینی، ۱۳۹۵)

برند کارفرما

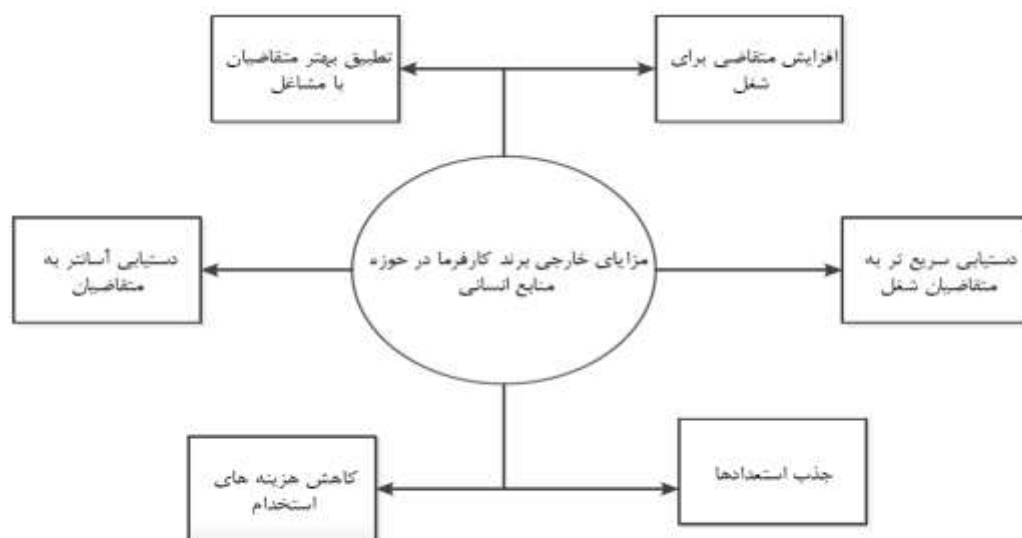
اصطلاح برند کارفرما اولین بار توسط آمبلر و بارو (۱۹۹۶) در دانشکده بازرگانی لندن به این صورت معرفی شد: «برند کارفرما مجموعه‌ای از مزیت‌های کارکردی، اقتصادی و روانشناختی است که در پی استخدام فراهم آمده و از سوی کارفرما ارائه می‌شود (آمبلر و بارو، ۱۹۹۶). برند کارفرما، یک حوزه‌ی چندرشته‌ای است. خاستگاه برند کارفرما در بازاریابی و مدیریت منابع انسانی است. از دیدگاه بازاریابی، سازمان با بازارها و در نتیجه بازاریابی‌های سه‌گانه‌ای روبه‌رو است. بازاریابی بیرونی که از رابطه‌ی بین سازمان و مشتریان شکل می‌گیرد و به صورت سنتی بیشتر بر این نوع بازاریابی تأکید می‌شود؛ بازاریابی درونی - که شکل‌گیری آن تابع رابطه‌ی بین سازمان و کارکنان است و بازار میان‌کنشی که در نتیجه‌ی رابطه‌ی بین کارکنان و مشتریان شکل می‌گیرد. عملکرد کلی سازمان، بستگی به چگونگی شکل‌گیری این سه نوع رابطه (رحیمیان، ۱۳۹۲). هدف عمده برند کارفرما، تلاش برای ارتقاء شرکت در محیط داخلی و خارجی آن است و در پی آن است که چه چیزی شرکت را متمایز و مطلوب برای کارکنان می‌نماید. به عبارت دیگر، شرکت با استفاده از برند کارفرما، تصویر داخلی و خارجی خود را بهبود داده و کارکنان فعلی و بالقوه را جهت همکاری با سازمان متقاعد و مشتاق می‌نماید. (نظری و همکاران، ۱۳۹۷)

تعریف واستون وایت از برند کارفرما شامل جنبه‌های درونی و بیرونی می‌باشد. از نظر وی برند کارفرما به معنی موقعیت کارفرما در بازار منابع انسانی است. که تصویری از برند سازمان را برای کارکنان حال و آینده نشان می‌دهد که شامل دو بعد می‌باشد؛ برند داخلی و برند خارجی. برند خارجی برای کارکنان بالقوه ایجاد می‌شود تا آنها را ترغیب نماید به سازمان بپیوندند و تصویر خوبی از محیط کاری درون شرکت خلق نمایند. برند داخلی برای کارکنان موجود سازمان ایجاد می‌شود که شامل قول‌ها و وعده‌هایی است که شرکت برای کارکنان عملی می‌سازد. که نه تنها شامل روابط شرکت با کارکنان می‌باشد بلکه همچنین منعکس‌کننده این مسئله است که شرکت می‌تواند تجربه‌های کاری منحصر به فردی را برای کارکنان موجود و بالقوه فراهم بیاورد. (مهدیون، ۱۳۹۴)

برند کارفرما، مزایایی مهم و کلیدی برای سازمان در حوزه منابع انسانی دارد. فیگورسا و ماتوسکا (۲۰۱۳)، در یک تقسیم‌بندی، این مزایا را به مزایای برند کارفرما در حوزه داخلی و حوزه خارجی منابع انسانی دسته‌بندی کرده‌اند که در شکل ۲ و ۳ نشان داده شده است.



شکل (۱): مزایای داخلی برند کارفرما در حوزه منابع انسانی



شکل (۲): مزایای خارجی برند کارفرما در حوزه منابع انسانی

### ابعاد برند کارفرما

برتون و همکارانش (۲۰۰۵) برند کارفرما را در پنج بعد شامل ارزش نوآوری، ارزش کاربردی، ارزش توسعه، ارزش اجتماعی و ارزش اقتصادی گسترش داده و در قالب ۲۵ عامل به عنوان جذابیت‌های کارفرما مطرح میکنند. آنها ارزش علاقه مندی را تمایل فرد برای جذب به سوی کارفرمایی نوآور و خلاق که به دنبال فاکتورهای زیر باشد تعریف کردند: ۱- مهیج بودن محیط کار، ۲- نوآور بودن کارفرما و امکان انجام کار به شیوه‌های جدید، ۳- ارزشمند دانستن خلاقیت و ایجاد شرایط ظهور آن، ۴- ارائه محصولات و خدمات با کیفیت بالا به جامعه، ۵- ارائه محصولات و خدمات نوآورانه به جامعه. (برتون و همکاران، ۲۰۰۵)

برتون، اوینگ و هاه (2005) ابعاد برند کارفرما را پنج مورد معرفی می‌کنند: ارزش علاقه مندی، ارزش اجتماعی، ارزش اقتصادی، ارزش توسعه و ارزش کاربردی.

۱. علاقه مندی: درجه ای که فرد جذب کارفرمایی می‌شود که محیط کاری هیجان انگیز و چالش برانگیز و شیوه های کار جدید را فراهم می‌کند و از خلاقیت کارکنان برای تولید محصولات و خدمات با کیفیت بالا و نوآورانه استفاده می‌کند.
۲. اجتماعی: درجه ای که فرد جذب کارفرمایی می‌شود که محیط کاری سرگرم کننده، شاد و جو تیمی حمایتی فراهم می‌کند.
۳. اقتصادی: درجه ای که فرد جذب کارفرمایی می‌شود که بالاتر از متوسط بازار حقوق و دستمزد می‌پردازد، بسته جبران خدمات جذاب، امنیت شغلی و فرصت های ارتقا را فراهم می‌کند.
۴. توسعه: درجه ای که فرد جذب کارفرمایی می‌شود که به رسمیت شناختن، ارزش فردی و اعتماد به نفس توأم با تجارب ارتقای مسیر شغلی و مبنایی برای استخدام در آینده را فراهم می‌کند.
۵. کاربرد: درجه ای که فرد جذب کارفرمایی می‌شود که محیطی مشتری مدار و بشردوستانه ای را فراهم می‌کند تا کارکنان هر چیزی را که آموخته اند، به کار گیرند و آموخته هایشان را به دیگران بیاموزند. (علیزاده ثانی و نجات، ۱۳۹۵)

ملین (۲۰۰۵) ابعاد برند کارفرما را شامل: تعادل بین زندگی کار و شخصی، محیط و فرهنگ سازمان، محیط کاری، قدرت برند سازمان، مزایا و جبران خدمت می‌داند. (کرایبی، ۱۳۹۶)

حمیدیان پور و همکاران (۱۳۹۲)، ابعاد ارزش ویژه برند کارفرما را شامل ارزش اقتصادی، ارزش پیشرفت، ارزش اجتماعی، ارزش توجه و اعتماد به برند در نظر گرفتند. نتایج تحقیق آنها نشان داد که ارزش اقتصادی، ارزش پیشرفت و اعتماد به برند کارفرما به طور مستقیم بر احتمال درخواست کارجویان از سازمان تاثیر دارد. و متغیرهایی مثل ارزش اجتماعی و ارزش توجه می‌تواند به طور غیرمستقیم و از طریق نقش میانجی جذابیت‌های سازمانی بر احتمال درخواست کار از سازمان تاثیر گذارد. (حمیدیان پور و همکاران، ۱۳۹۲)

حمیدی زاده و همکارانش (۱۳۹۵) ساختار ابعاد جذابیت برند کارفرما را شامل ارزش‌های اقتصادی، ارزش‌های نوآوری، ارزش‌های توسعه شخصی، ارزش‌های آموزشی، ارزش‌های اجتماعی و ارزش‌های انسان‌مداری معرفی کردند. (حمیدی زاده و همکاران، ۱۳۹۵).

### ارزش برند کارفرما

ایده برندینگ کارفرما نشأت گرفته از این مفهوم است که سرمایه انسانی برای سازمان ارزش آفرینی می‌نماید و می‌توان از طریق سرمایه‌گذاری بر روی سرمایه‌های انسانی عملکرد سازمان را بهبود بخشید. کارفرمایان برای حفظ بهتر نیروی انسانی باید از فنون برندسازی استفاده نمایند و به متقاضیان کمک نمایند تا درک صحیحی از ارزش‌ها، اولویت‌ها و وظایف خود، ارزش‌ها، اولویت‌ها و وظایف مورد نظر شرکت داشته باشند. (صارمی و همکاران، ۱۳۹۶)

به میزان اعتبار نام و نشان تجاری کارفرما در محیط بیرون و داخل سازمان ارزش برند کارفرما گویند و جهت بررسی این، متغیر از سوالات زیر استفاده می‌شود.

- ✓ کارفرمای ما تصمیم‌گیری در زمینه برند را در سطح مدیریت عالی انجام می‌شود.
- ✓ برند ما نسبت به برند رقبایمان متمایز می‌باشد.
- ✓ ما از حفظ جایگاه برند کارفرما در یک دوره زمانی طولانی مراقبت می‌کنیم.
- ✓ ما مراقب هستیم که برند کارفرما در طول یک دوره زمانی طولانی، پایدار و باثبات باشد.
- ✓ ما حتی در زمانی که دچار کمبود منابع مالی هستیم، بر روی برند کارفرما سرمایه‌گذاری می‌کنیم.
- ✓ (سبک رو و جوه زاده، ۲۰۱۶)

برندگذاری کارفرما، پیشنهاد یک ارزش است، ارزشی که منجر به جذابیت شرکت گردیده و تصویر شرکت را در ذهن کارکنان و مخاطبان قوی‌تر می‌گرداند. ابعاد این ارزش عبارتند از: ارزش پیشرفت، ارزش اجتماعی، ارزش شهرت، ارزش اقتصادی، ارزش تنوع که در ادامه به تشریح این ابعاد پرداخته می‌شود.

ارزش پیشرفت: منجر به اعتماد به نفس و باور در بین کارکنان گردیده و با افزایش تجربه شغلی برای آنها ترفیع شغلی را به همراه می‌آورد (امبلر و بار، ۱۹۹۶). در واقع، طبق نظر برخی از صاحب‌نظران، فرصت‌های آموزشی داخلی خوب، پیشرفت‌های کاری، توانمندسازی در محیط کار و بررسی‌های فردی افراد برای مشاغل می‌توانند منجر به ایجاد ارزش پیشرفت گردد (برثون و همکاران، ۲۰۰۵)

ارزش اجتماعی: زمینه‌ساز ایجاد محیط کار صمیمی و دلپذیر بوده و منجر به ایجاد روحیه تیمی در بین افراد می‌گردد، عواملی مانند محیط کاری قابل اطمینان و امن، روابط دوستانه بین کارکنان شرکت، روحیه قوی تیمی، رقابت بین کارکنان، مدیران خوب و زمینه‌ساز ایجاد ارزش اجتماعی برای سازمان می‌باشند.



ارزش شهرت: زمینه ساز ایجاد محیط کاری پر هیجان و پر تکاپو بوده، که در این محیط کاری، خلاقیت کارکنان در ایجاد محصولات با کیفیت بالا و نوآوری در ارائه محصولات و خدمات افزایش می یابد. عواملی مانند کیفیت خوب برای محصولات، محصولات شناخته شده و مشهور، محصولات جدید، شهرت خوب سازمان در بین رقبا و برند خوب سازمان منجر به ایجاد ارزش شهرت می گردد.

ارزش اقتصادی: ارزشی است که با خود، حقوق مکفی برای کارکنان، امنیت شغلی برای آنها و مزایای اقتصادی دیگر را به همراه دارد، عواملی مانند، حقوق خوب، تسهیلاتی مانند بیمه برای کارکنان و امنیت شغلی بالا منجر به ایجاد ارزش اقتصادی در سازمان می شود (النیاسیک و النیاسیک، ۲۰۱۲)

ارزش تنوع: تامین کننده فرصت ها و موقعیت های بسیار مهمی برای کارکنان می باشد که در پی آن، آنها مهارت های متنوع را یاد گرفته و به دیگران نیز آموزش می دهند. این ارزش، منجر به افزایش رضایت شغلی کارکنان گردیده و آنها را در جهت خدمت رسانی هر چه بیشتر به مشتریان سوق می دهد عواملی مانند فعالیت های کاری متنوع، کارهای رقابتی یعنی وظایفی که در افراد حس رقابت ایجاد می کند، چه با همکاران سازمانی و چه در بین سازمان های رقیب و کارهای جالب منجر به ایجاد ارزش تنوع می گردد. (نظری و همکاران، ۱۳۹۷)

### جذابیت برند کارفرما

برندینگ کارفرما فرایند ایجاد هویت بخشی و معنا دهی به تصویب یک سازمان در نقشش بعنوان یک کارفرما است. برند یک سازمان در اذهان مشتریان و کارکنان آن سازمان جای دارد و ممکن است مشتریان تداعی مثبت یا منفی نسبت به آن داشته باشند. پژوهشگران به این نتیجه رسیده اند که متقاضیان کار، کارفرما را بر پایه اعتبار و ویژگی هایی که همراه با برند آن کارفرما در ذهن شان تداعی می شود انتخاب می کنند. کیسل و بوتگن در مفهوم سازی برند کارفرما، بر کارکنان بالقوه تاکید می کنند. به زعم آنان، ارزش برند کارفرما به وسیله ی توانایی در جذب متقاضیان بالقوه بیان می شود. به عبارت دیگر، ویژگی ها و اطلاعاتی که در برند کارفرما خلاصه شده است، بر ادراک افراد متقاضی کار از آن کارفرما تاثیر دارد. اگر کارمندان بالقوه اطلاعات نادرست، ناکافی و یا متناقضی در رابطه با پیام های استخدام در سازمان مربوطه داشته باشند، ریسک درک شده آن ها افزایش یافته در نتیجه آن سازمان را از مجموعه مورد بررسی خود حذف می کنند. (صارمی و همکاران، ۱۳۹۶). ارزش برند از طریق ایجاد رضایت کامل در انتظارات تمام ذی نفعان به وجود می آید، نه فقط مشتریان. چیزی که بیشتر ذی نفعان انتظار دارند. (لایی و همکاران، ۲۰۱۰)

از زمان بسیار قدیم، شرکت ها با استفاده از برند به تبلیغ محصولات و خدمات خود می پرداختند. امروزه این راهبردهای بازاریابی در مدیریت منابع انسانی نیز به کار گرفته شده اند. تنها تفاوت آنها این است که درجایی که برندهای کالا به ایجاد مصرف کنندگان وفادار و افزایش سودآوری کمک می کند، برند کارفرما به ایجاد کارکنان وفادار و افزایش بهره وری کمک می کند. جذابیت برند کارفرما، مزایای مورد انتظاری است که کارکنان بالقوه از یک سازمان خاص مطالبه می کنند. جذابیت برند کارفرما مجموعه ای از مزایای کارکردی، اقتصادی و روانشناختی است که از راه به کارگیری کارکنان ماهر و متخصص فراهم آمده و از سوی کارفرما ارائه می شود، به عبارت دیگر، برند کارفرما ابزاری در دست کارفرما است که از طریق آن در بازار کار اعلام می کند در مقابل دانش، مهارت، تجربه و ویژگی های منحصر به فردی که نیروی کار به سازمان می آورد، چه چیز عرضه میکند. (کردنائیج و نجات، ۱۳۹۷)

اثربخشی تمایل به استخدام یا درخواست یک شغل، به شدت با جذابیت کارفرما در آغاز جذب برای سازمان مرتبط است چگونه متقاضیان جذب یک سازمان می شوند؟ با توجه به مطالعات مختلف، کارکنان بالقوه جذب سازمان هایی می شوند که با آنها آشنایی دارند و آن سازمان نیز دارای شهرت است. (علیزاده ثانی و نجات، ۱۳۹۵)

### وفاداری کارکنان به برند کارفرما

اگر وفاداری کارکنان را انگیزه آنها برای باقی ماندن در سازمان بدانیم، بنابر این وفاداری کارکنان به برند کارفرما و سازمان را می توان با اندازه گیری مقدار زمان کار آنها در سازمان اندازه گیری کرد. (سجادی خواه و همکاران، ۲۰۱۶). اما برخی معتقدند وفاداری کارکنان را نمی توان فقط با اندازه گیری زمانی که آنها در شرکت می گذرانند، اندازه گیری کرد. در واقع باید چیزی را که موجب تعهد کارکنان به سازمان شده و باعث می شود آنها زمان خود را در اختیار شرکت یا سازمان قرار دهند، اندازه گیری کرد. (خبیر، ۲۰۱۴)

وفاداری کارکنان به برند با عواملی مانند اعتقاد قوی به ارزش ها و اهداف سازمان، داشتن اراده لازم برای کار خوب در سازمان و انگیزه قوی برای ماندن در سازمان مشخص می شود. (ساواریکین و داگریدس، ۲۰۰۹)

وفاداری کارکنان در واقع درک تعهد عاطفی در میان کارکنان است. تعهد عاطفی به معنای تمایل کارکنان به ادامه رابطه با یک کارفرمای خاص است، به این دلیل که از راه این رابطه به مزایای مورد نیاز خود دست پیدا می کنند. جدا از ارزش ابزاری و به دلیل تجربیات کارمندان از این رابطه، یک حس وفاداری و تعلق عاطفی در کارکنان به وجود می آید که دارای بسیار باارزشی برای سازمان به شمار می رود و می تواند برای سازمان بسیار سودآور نیز باشد زیرا کارکنان وفادار سعی می کنند مشتریان را به خوبی راهنمایی کرده و با درک نیازهای مشتریان و ارائه آن به سازمان، سعی در حفظ مشتریان برای سازمان خواهند داشت. علاوه بر این داشتن کارکنان وفادار میزان ترک خدمت در سازمان را کم می کند و هزینه های مربوط به جابه جایی و آموزش و جایگزینی کارکنان را کاهش می دهد. (کردنائیج و نجات، ۱۳۹۷)

### هنجار برند کارفرما

به الگوی رفتاری کارفرما در محیط داخلی و بیرونی سازمان اشاره دارد و جهت بررسی این متغیر از سوالات زیر استفاده می شود. ما به طور منظم بررسی می کنیم که آیا از خط مشی های طراحی برند کارفرما پیروی می شود. در تمام ارتباطات برند، ما توجه صریح به انسجام و یکپارچگی تمام روش های ارتباطات داریم. کارفرما ما جزئیات مکتوبی از جایگاه برند و برند دارد. کارفرما مدیرانی دارد که مسئولیت روشنی در زمینه برند کارفرما دارند. مدیران مسئول در زمینه برند کارفرما، شایستگی و اختیار لازم برای ایجاد موفقیت در جایگاه برند کارفرما را از نظر داخلی دارند. ما به طور منظم بررسی می کنیم که آیا برند کارفرما ما متفاوت از برند های رقیب است یا خیر.

### رفتار برند کارفرما

به نحوه برخورد و کردار کارفرما در سازمان اشاره دارد و جهت بررسی آن از سوالات زیر استفاده می شود.

- ✓ ما برای تبلیغات در زمینه تصویر کارفرما سرمایه گذاری می کنیم.
- ✓ ما به کارکنان در زمینه برند کارفرما آموزش می دهیم.
- ✓ ما به کارکنان جدید در زمینه جایگاه برند کارفرما می دهیم.
- ✓ ما به مطالعات منظمی را از طریق تحقیقات بازار در زمینه برند کارفرما انجام می دهیم.

### دیگر عوامل برند

به سایر نشان های برند کارفرما از جمله لگو، لباس و دیگر عوامل مرتبط با کارفرما که در سه متغیر ارزش، هنجار و رفتار قرار نگیرد و جهت بررسی آن از سوالات زیر استفاده می شود.

- ✓ کارکنان ما در طول تماس با مشتری، عناصر مشهود و نمایان برند را نشان می دهند ( به عنوان مثال، علامت اصلی با آرم کارفرما و یا آرم کارفرما بر روی لباس ها
- ✓ وضع و جایگاه ما در تجارت، برند کارفرما را منعکس می کند.
- ✓ ما جلسات منظمی را درباره وضعیت موجود برند کارفرما برگزار می کنیم.
- ✓ روایات ها و داستان های موجود در کارفرما، جایگاه برند ما را منعکس می کند.

### لوگوی سازمان

لوگو در تعریف نام و نشان تجاری نقش تعیین کننده ای دارد. سازمان های مختلف برای نشان دادن کیفیت، خاستگاه محصولات خود، برقراری ارتباط با مشتریان و در یک کلام جهت رسیدن به اهداف خود به یک لوگو نیاز دارند. منابع اولیه لوگو، هویت، تصویر و شهرت است که بر شناسایی بصری تمرکز دارد. (فرودی و همکاران، ۲۰۱۴)

لوگوی سازمان به مثابه امضای یک سازمان، منعکس کننده ی تصویر سازمان است. به عبارت دیگر، لوگو شکل نمادینی است که به عنوان آرم سازمان، مورد استفاده قرار می گیرد و می تواند با مشتری ارتباط برقرار نماید. تم اصلی زیربنای این تعریف، سه مجموعه از فعالیت ها یعنی امضای شرکت، تمایز شرکت و محصولات و در نهایت انعکاس تصویر و شهرت سازمان است. (صارمی و همکاران، ۱۳۹۶)

### شهرت سازمان

هرچند مفهوم حسن شهرت از گذشته های بسیار دور، یک مفهوم شناخته شده بوده، اما پژوهش های آکادمیک درباره آن به خصوص در حوزه کسب و کار و تجارت، قدمتی بیش از نیم قرن ندارد. از اواسط دهه ۱۹۸۰، مدیران به اهمیت استراتژیک ایجاد و حفظ حسن شهرت به عنوان یک مزیت رقابتی پی بردند و سرمایه گذاری های بیشتری برای این پژوهش ها انجام دادند. زیرا به اعتقاد آن ها، بهترین راه اعتماد به سازمان ها داشتن حسن شهرت بود. (صارمی و همکاران، ۱۳۹۶).

شهرت سازمانی به عنوان تصویری که ذینفعان از میزان توانایی یک سازمان برای ارزش آفرینی در مقایسه با رقبای دارند تعریف می شود. (ریندووا و همکاران، ۲۰۰۵) میتوان گفت شهرت سازمانی در واقع فصل مشترک ادراک های ذینفعان است، از این که چقدر پاسخ های سازمانی، تقاضا ها و انتظارات ذینفعان را برآورده کرده است (فومبرن، ۱۹۹۶).

شهرت خوب سازمان، عاملی سطح بالا برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار است که از طریق آن سود بالاتری عاید سازمان می شود. شهرت خوب، یک سازمان را از سایر رقبای متمایز می کند؛ بنابراین، این تمایز یک دارایی راهبردی مهم برای سازمان است؛ نه تنها به دلیل ایجاد ارزش بالقوه آن، بلکه به دلیل ویژگی نامشهودی که رقابت را برای دیگر سازمان ها سخت می کند (علیزاده و نجات، ۱۳۹۵)

### تصویر سازمان

تصویر سازمان، تصویر ذهنی بی واسطه فرد از یک سازمان است. به عبارت دیگر تصویر ذهنی عبارت است از ادراکات کلی که نسبت به سازمان در اذهان عمومی ایجاد می شود. افراد تصویرهای ذهنی خود را امری بااهمیت و جدی به شمار می آورند و آن را مبنای اقدامات خود قرار می دهند، هرچند آنچه را که به عنوان تصویر می بینند، نماینده ی حقیقی واقعیت نباشد. (صارمی و همکاران، ۱۳۹۶)

تصویر یعنی ادراکها و برداشتهای انباشته ای که جامعه از هر سازمان دارد و بر تلاش های آن سازمان درباره ایجاد شهرت برای خود و نیز رفتار و عملکرد آن مبتنی است. تصویر مطلوب به عنوان جنبه های حیاتی از توانایی های سازمان، برای حفظ موقعیت

سازمان در بازار ضروری بوده و با وجوه اصلی موفقیت سازمانی مرتبط است. وجود تأثیر تصویر مطلوب از سازمان در مباحث مربوط به استخدام بر هیچ کس پوشیده نیست. (باباشاهی و همکاران، ۱۳۹۷)

### تداعی معانی

در فرهنگ لغت دهخدا، مفهوم تداعی معانی به عنوان یکی از اعمال نفس تعبیر شده است که در خلال آن تصور یک معنی، معنی دیگر را به خاطر می آورد. از این معنا چنان بر می آید که بعضی نفسانیات با روابطی مخصوص چنان پیوستگی به هم پیدا می کنند که هرگاه یکی از آنها در صحنه وجدان نمایان گردد، به سرعت دیگران را در آنجا حاضر می کند. در فرهنگ لغت وبستر نیز تداعی معانی به فرایند شکل گیری ارتباطات و پیوستگیهای ذهنی بین احساسات، ایده ها و یا خاطرات تعبیر یافته است. تداعیات معانی، از اجزای کلیدی تصویر ذهنی هستند و امکان متمایز شدن و ایجاد نگرشهای مثبت نسبت به موضوعات را فراهم می کنند. (باباشاهی و همکاران، ۱۳۹۷)

### شهروندی شرکتی

شهروندی شرکتی دربرگیرنده توانایی شرکت برای مدیریت روابط با جامعه است به گونه ای که منجر به حداقل رساندن آثار منفی و به حداکثر رساندن بهره وری آن شود. همچنین نشان دهنده فعالیت های سازمانی و وضعیت مرتبط با تعهدات اجتماعی و تعهدات مربوط به ذینفعان سازمان است. تفکر شهروندی شرکتی بر این تأکید دارد که شرکت نیز همچون شهروندان یک شهر، یک سری وظایف شهروندی و در مقابل حقوق شهروندی دارد. هدف اصلی شهروندی شرکتی این است که نشان دهد، شرکت ها بازیگرانی دارای قدرت می باشند که در برابر حقوق شهروندان واقعی در جامعه مسئول هستند. براساس تفکر شهروندی شرکتی، انجام برخی وظایف که پیشتر صرفاً با مداخله و نظارت قانونی انجام می شد، به خودی خود به شرکت تها منتقل شده و شرکت تها را ملزم به رعایت حقوق شهروندی می کند. این نکته ب هوضوح تفاوت شهروندی شرکتی با مسئولیت اجتماعی شرکت و مشتقات آن را نمایان می سازد. براساس ادبیات نظری، سه دیدگاه در مورد شهروندی شرکتی وجود دارد. دیدگاه محدود که شهروندی شرکتی را در امور بشردوستانه و اجتماعی درگیر می داند. دیدگاه برابر؛ شهروندی شرکتی را معادل مسئولیت اجتماعی می داند. دیدگاه گسترده که فرض می کند شهروندی شرکتی مفهومی مبتنی بر روابط جامعه و شرکت است. در این پژوهش رویکرد سوم مد نظر است. (کردنائیج و نجات، ۱۳۹۷)

### تناسب بین شخص\_سازمان

کلید موفقیت سازمان در تناسب بین شخص\_سازمان است. به زعم کریستوف (۱۹۹۶) تناسب شخص\_سازمان به عنوان سازگاری بین شخص و سازمان زمانی روی میدهد که حداقل یک طرف نیازهای طرف مقابل را فراهم آورد یا ویژگیهای اساسی آنها یکسان باشد یا هر دوی این موارد اتفاق افتد. با این وجود، تفاسیر مختلفی از این سازگاری بیان شده است که مهمترین آنها به چهار دسته تقسیم میشود: تطابق ارزشی، تطابق هدف، تناسب عرضه نیاز و تناسب توانایی تقاضا. غالبترین دیدگاه استفاده شده تطابق ارزشی بوده است. تناسب شخص سازمان را میتوان به دو روش مستقیم و غیرمستقیم سنجید. در روش مستقیم (ذهنی) سنجش تناسب شخص سازمان بر مبنای قضاوت ادراکی کارکنان در ارتباط با میزان سازگاری آنها با ارزشهای سازمان مورد بررسی قرار میگیرد، اما در روش غیرمستقیم (عینی)، ارزشهای مستقل کارکنان و سازمان مورد مقایسه قرار میگیرد که همبستگی یا مجموع تفاوت نمرات، میزان این تناسب را نشان خواهد داد. با این وجود برخی از پژوهشگران اعتقاد دارند که روشهای ذهنی نسبت به روشهای عینی از قدرت بهتری در پیشبینی نگرشهای کاری افراد برخوردار هستند. (باباشاهی و همکاران، ۱۳۹۷)

### برند کارفرما و بهره‌وری نیروی انسانی

مدرسه کسب و کار دانشگاه گلاسکو انگلستان، معتقد است که شرکت‌ها برند کارفرما را ایجاد می‌نمایند تا استعدادها را جذب نمایند، تضادها را کاهش بدهند، روابط میان کارکنان را بهبود بخشند، میزان وفاداری آنها را افزایش بدهند، زندگی کاری کارکنان را بهبود بخشند و میزان تعلل و سستی آنها در کار کردن را کاهش بدهند. برند کارفرما نه تنها موجب جذب و حفظ استعدادها می‌شود بلکه افراد و کارکنان را تشویق می‌نماید تا به بهبود بهره‌وری و کیفیت خدمات پردازند. برند کارفرما ماهیتا دربردارنده نوعی تعهد کارکنان نسبت به سازمان است که توسط کارفرمایان ایجاد می‌شود که همان شهرت و اعتبار شرکت در قلب کارکنان می‌باشد. تا زمانی که شما جزو استعدادها بوده و سخت‌کار می‌کنید، فرصت‌های رشد و توسعه بیشتری خواهید داشت. تصویر خوب، شهرت و اعتبار مورد احترام در بازار استعدادها و در جامعه، کارکنان سخت‌کوش را تشویق می‌نماید تا بیشتر تلاش نمایند و باعث می‌شود تا آنان از این برند حمایت و پشتیبانی نمایند. مطالعات مختلف، به صورت ضمنی تاثیر برند کارفرما بر بهره‌وری نیروی انسانی را تایید نموده‌اند (بک هاوس و تیکو، ۲۰۰۴؛ گاردنر و همکاران، ۲۰۱۱؛ کونرت و ماسلی، ۲۰۱۱؛ حسنقلی پور و همکاران، ۱۳۹۴)، نشان دادند، ابعاد پنج‌گانه شخصیت کارفرما، نظیر مسئولیت‌پذیری، فعال بودن، احساسی بودن، جسور بودن و ساده و بی‌آلایش بودن بر رضایت و بهره‌وری نیروی انسانی، تاثیرگذار می‌باشد. (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۷).

### قصد ترک شغلی کارکنان

به تفکر در مورد ترک شغل فعلی و میزان تمایل یک فرد از ترک کردن شغل خود گفته می‌شود و از سوالات زیر جهت بررسی این متغیر استفاده می‌شود.

- ✓ اگر یک کار جدید و مناسب برای من وجود داشته باشد من تمایل دارم با آنجا بروم.
- ✓ شغل من برای من مناسب نیست و من باید این شغل را ترک کنم.
- ✓ من به دلیل اینکه کار مناسبی وجود ندارد در این کار مشغول هستم.
- ✓ کار من خسته‌کننده است و ادامه دادن در این کار خیلی مشکل و مناسب نیست. (سبک رو و جوه زاده، ۲۰۱۶)

### استراتژی جذب منابع انسانی

تحقیقات و مطالعات گوناگون نشان داده است که قابلیت استراتژیک یک سازمان به قابلیت منابع انسانی آن بستگی دارد؛ بنابراین مدیریت استراتژیک منابع انسانی نه تنها به کسب و حفظ کمیّت و کیفیت مناسب کارکنان مربوط می‌شود، بلکه به انتخاب و پرورش کارکنانی می‌پردازد که با نیازهای استراتژیکی و فرهنگی سازمان هماهنگ هستند. استراتژی تأمین نیروی انسانی به سازمان اطمینان می‌دهد که کارکنان مورد نیاز خود را به دست آورد، حفظ کند و از آنها به نحو مؤثر و کارا استفاده کند، این استراتژی بخشی کلیدی از فرایند مدیریت منابع انسانی است. (مهدیون، ۱۳۹۴)

استراتژیهای جذب منابع انسانی با هدف بدست آوردن کارکنان مناسب که از سطوح بالای شایستگیها، مهارتها، دانش و پتانسیل لازم برای دیدن آموزشهای آتی برخوردار باشند، طراحی و اجرا میشوند. کارمندیابی اثربخش، از طریق تدوین استراتژیهای جذب شایستهترین نیروها به سازمان محقق می‌شود. استراتژی جذب علاوه بر همسویی با استراتژی منابع انسانی سازمان، باید در برگیرنده بهترین روشهای تعریف دقیق نیازهای انسانی سازمان از حیث مهارتها و شایستگیها باشد و فعالیتهای زیر را پوشش دهد:

۱. تعریف نیازهای مهارت و شایستگی: به طور ایده آل این کار باید با بهره‌گیری از یکسری تکنیکهای تجزیه و تحلیل - سیستماتیک مهارت و شایستگی صورت بگیرد.

۲. تحلیل عوامل مؤثر بر تصمیمات برای پیوستن افراد به سازمان این عوامل عبارتند از :

- ✓ برند کارفرما و شهرت سازمان
- ✓ حقوق و مزایای کافی و کامل
- ✓ فرصتهای شغلی و ارتقاء
- ✓ فرصتهای بهره گیری از مهارتهای موجود یا کسب مهارتهای جدید
- ✓ فرصت بهره گیری از آخرین تکنولوژیها
- ✓ دستیابی به آموزش سطح بالا
- ✓ یک شغل ذاتاً راضی کننده و پر مسئولیت
- ✓ باور به اینکه سازمان فعالیت ارزشمندی را انجام میدهد
- ✓ فرصتی که شغل برای آینده فرد ایجاد خواهد کرد. (رجایی و همکاران، ۱۳۹۴)

### استراتژی برند کارفرما

برون سپاری فرآیندهای مهم در سازمان ها، وفاداری و اعتماد میان کارفرما و کارمند را به شدت کاهش داده است ؛ به طوری که از این کاهش وفاداری با تعبیر «امواج کوبنده سونامی ناشی از خروج کارمندان» یاد می شود. (تنسلی، ۲۰۰۶) در چنین اوضاعی افراد مستعد انتخاب های شغلی بیشتری در پیش رو دارند. این امر تا حدی ناشی از تغییرات زیادی است که در ارزش های نیروی کار و خصوصاً استعدادها به وجود آمده است. نگرش کارکنان نسبت به شغلشان در معرض چالش قرار گرفته و آنها بیش از پیش به هدف خود از کار کردن و ایجاد توازن بین کار و زندگی شخصی توجه دارند. افرادی که از توانایی های بالقوه بیشتری برخوردارند، در صدد چانه زنی با کارفرمایان برای عقد قراردادهای بهتر برمی آیند و به محض اینکه انتظارشان برآورده نشود، اقدام به تغییر شغل می کنند. تحت این شرایط لازم است که برنامه ریزی صحیحی را برای مدیریت موفقیت آمیز منابع انسانی ارزشمند و استعدادهای بالقوه سازمان به اجرا درآورد که بحث برند کارفرما موضوعی است که در این راستا مطرح گردیده و امروزه به عنوان یک استراتژی اصلی استخدامی در آمده است. (سومیا، ۲۰۰۸)

### اهمیت استراتژیک برند کارفرما و پیاده سازی آن

مدرسه کسب و کار دانشگاه گلاسکو انگلستان، معتقد است که شرکت ها برند کارفرما را ایجاد می نمایند تا استعداد ها را جذب نمایند، تضادها را کاهش بدهند، روابط میان کارکنان را بهبود بخشند، میزان وفاداری آنها را افزایش بدهند، زندگی کاری کارکنان را بهبود بخشند و میزان تعلل و سستی آنها در کار کردن را کاهش بدهند (یانگ و لی، ۲۰۱۱). فناوری را میتوان خرید و کپی برداری کرد اما انسان ها را نه! پس انسانها مزیت رقابتی پایدار هر سازمان هستند. پس شرکتهایی که موفق به طراحی و اجرای صحیح استراتژی برند کارفرما شوند، میتوانند مزیت رقابتی پایداری را در طول زمان برای خود ایجاد کنند.

### اهمیت استراتژیک طراحی و ایجاد برند کارفرما در شرکت ها عبارتند از:

۱. برای دستیابی و جذب استعدادها مناسب است :مدرسه کسب و کار چارلز هندی لندن معتقد است افراد به هنگام استخدام در یک شرکت به کار نگاه نمی کنند، بلکه به کارفرما توجه می کنند. به جایی نگاه می کنند که برایشان توسعه به همراه دارد. کارفرمایان از طریق انجام استخدام، تجارب کاری منحصر به فردی را برای کارکنان موجود و بالقوه فراهم می آورند و سپس ارزش برند خود شان را در بازار کار استعدادها بوجود می آورند. در حالی که برند کارفرما موجب می شود تا استعداد هایی که موافق با فرهنگ و ارزش های شرکت هستند جذب شوند. برند کارفرما

موجب می شود تا شرکت، اولین انتخاب برای استعداد های برتر باشد و همچنین وسیله ای است که شرکت را به استعداد ها معرفی می نماید. نتیجه مطالعه موسسه مشاوره ای هی وایت در آسیا بر روی کارفرماهای برتر نشان داد که شرکت هایی که تصویر خوبی از برند کارفرمای خود ایجاد کرده اند مقصد بسیاری از جویندگان کار بودند. شرکت دارای برند کارفرما نه تنها متقاضیان کار زیادی دارد بلکه حق انتخاب نیز دارد و می تواند از میان متقاضیان مختلف نیز انتخاب نماید. همچنین ایجاد سیستم برند کارفرما می تواند به عنوان مدلی برای گزینش و استخدام در شرکت ها به کار برود که در این صورت شرکت می تواند از مزایای برخورداری از استعداد های برتر برخوردار شده و از این طریق مزیت رقابتی کسب نماید. (مهدیون، ۱۳۹۴)

۲. برند کارفرما به عنوان یک کاتالیزگر جهت بهبود بهره وری منابع انسانی عمل می نماید: برند کارفرما نه تنها موجب جذب و حفظ استعدادها می شود بلکه افراد و کارکنان را تشویق می نماید تا به بهبود بهره وری و کیفیت خدمات بپردازند. برند کارفرما ماهیتا دربردارنده نوعی تعهد کارکنان نسبت به سازمان است که توسط کارفرمایان ایجاد می شود. که همان شهرت و اعتبار شرکت در قلب کارکنان می باشد. تا زمانی که شما جزو استعداد ها بوده و سخت کار می کنید، فرصت های رشد و توسعه بیشتری خواهید داشت. تصویر خوب، شهرت و اعتبار مورد احترام در بازار استعداد ها و در جامعه، کارکنان سخت کوش را تشویق می نماید تا بیشتر تلاش نمایند و باعث می شود تا آنان از این برند حمایت و پشتیبانی نمایند. در یک شرکتی که همه خوب کار می کنند چه کسی می خواهد عقب بماند یا حذف شود؟

۳. یکی از انگیزه های شرکت های گوناگون در مطرح نمودن و پیاده سازی برند کارفرما انگیزه آنان جهت مطرح شدن به عنوان ۱۰۰ شرکت برتر در مجله فورچون بود. این موضوع به اندازه ای برای آن ها اهمیت پیدا کرده که برخی از سازمان سعی می کنند تا فرهنگ و فلسفه وجودی خود را تغییر داده و با برند نمودن کارفرما در این فهرست قرار بگیرند. (فایبا و همکاران، ۲۰۰۵)

۴. عامل مهم دیگر مطرح شدن برندسازی کارفرما، تشدید رقابت بر سر استعداد ها بود که سازمانها برای برتری بر رقبای خود درنبرد برای تصاحب استعداد ها به دنبال شناساندن خود به عنوان یک جای مناسب و با کیفیت جهت کار کردن می باشد و از این طریق تلاش می شود تا سازمان خود را از دیگران متمایز نماید. (بارکر، ۲۰۰۵، ص ۳۳)

برند کارفرما توسعه برند سازی محصول می باشد و به دنبال معرفی فرهنگ سازمانی شرکت و جلب توجه منابع انسانی موجود در بازار کار و شناخته شدن توسط آنها می باشد. (جک، ۲۰۰۵)

#### اهمیت استراتژیک پیاده سازی برند کارفرما در سازمانها

ظهور و بروز شرکت های چند ملیتی: قبل از بوجود آمدن نظام بازار کاملاً باز، شرکت ها به خاطر عواملی چون قدرت، چشم انداز رشد و غیره خیلی مورد توجه جویندگان کار داخلی نبودند. با ظهور شرکت های چند ملیتی و مطرح شدن محیط بازار کار جهانی، برخورداری از استعداد ها به یک مزیت رقابت در عرصه بین المللی تبدیل شد. شرکت های چند ملیتی به خاطر برخورداری از توانایی های مالی بالا، مدیریت پیشرفته، رفتار حرفه ای و نظام استعداد منعطف، توانستند بسیاری از استعداد ها را جذب نمایند. از جمله این شرکت ها پروکتر و گامبل ۱۸، توجه زیادی به انتخاب پرسنل و استخدام آنها نمودند. همراه با رقابت در بازار، رقابت برای جذب استعداد ها تبدیل به یک مسابقه گردید. در مواجهه با چنین فضای رقابتی، عامل های موفقیت یا شکست شرکتها در معرفی، پرورش استعداد ها، ارتقای استانداردها، سرمایه انسانی و توانایی برای نو آوری فنی خلاصه گردید. (جیسون، ۲۰۰۵)

خط مشی های دولتی حامی توسعه فضا برای فعالیت شرکتها است: در گذشته رفتار با شرکت های خصوصی تبعیض آلود بود. اما پس از پیوستن به سازمان تجارت جهانی محیط تجاری شرکت های خصوصی خیلی تغییر کرد. نظرات و دیدگاههای بخش خط مشی گذار کشور در مورد حمایت و تشویق شرکت های خصوصی تغییر کرد و آنها از حقوق برابر با شرکت های دولتی برخوردار شدند. لذا محیط رقابت منصفانه فراهم شد و عرصه جدیدی را برای جهش جدید آنها بوجود آورد. (رجایی و همکاران، ۱۳۹۴)

ضرورت توسعه در سطح بین الملل: پس از رشد و توسعه سریع شرکت ها در طول چندین سال، مزیت های اصلی شرکت های خصوصی به تدریج محو شد. برای مثال پس از پیوستن شرکت ها به سازمان تجارت جهانی، تفاوتی بین بازار داخلی و خارجی وجود از بین رفت. بین المللی شدن به عنوان روش جدید برای توسعه شرکت ها مطرح شد. که به طور اجتناب ناپذیری بر استعدادهای بین المللی تاکید داشت. برای موفق شدن در عرصه بین المللی، اولویت مهم و اصلی شرکت ها این بود که بر مدل مدیریت و توسعه منابع انسانی جهانی، آموزش و معرفی استعدادهای بین المللی تاکید و تمرکز نمایند. (جیسون، ۲۰۰۵)

نیاز استعدادهای جهت دنبال نمودن توسعه و بهبود فردی و حرفه ای خود: استعدادهای در شرکت های دولتی بدون توجه به کیفیت کاری که انجام می دهند حقوق زیادی هم دریافت می کنند. اما در شرکت های خصوصی براساس کمکی که به شرکت می نمایند حقوق دریافت می کنید. استعدادهای شناخته شده و مشهور در شرکتهای خارجی خصوصی، سقف کارراه شغلی را می شکنند. حتی به شرکت های فعال در صنایع انحصاری نفوذ می کنند، یا وارد شرکت هایی می شوند که در گذشته تابع شرکت های دولتی بودند. استعداد های خیلی عالی تر در شرکت های دولتی، به شرکت های خصوصی جریان می یابند که منجر به ایجاد رقابت سالم در این صنعت می گردند. نخبگان خارجی امیدوارند تا نقش انتقال از " ماریچ طلایی " به سمت کنترل استراتژی کسب و کار توسط شرکت های بخش خصوصی را پیدا کنند (جیسون، ۲۰۰۵).

### عوامل تاثیرگذار در طراحی استراتژی برند کارفرما

توجه به استعداد ها در جذب و تامین نیروی انسانی مورد سازمانها و حفظ، نگهداری و بکارگیری آنها در سازمان ها افزایش کارایی در بخش های مختلف را به دنبال دارد. بدیهی است عوامل زیادی بر ارتقا آن می تواند موثر باشند (ناصری فر، ۱۳۸۸) در ادامه عوامل موثر بر طراحی استراتژی برند کارفرما را به طور خلاصه ارائه می گردد:

**سبک رهبری:** امروزه یکی از عوامل موثر در موفقیت سازمانها سبک رهبری سازمان است. رهبری عبارت است از عمل تاثیر گذاری بر افراد از روی میل و علاقه برای اهداف گروهی تلاش می کنند (رضوی و همکاران، ۱۳۸۶). به طور خلاصه حیطه نظارت منطقی و سلسله مراتب، میزان عدم تمرکز سازمانی و تفویض اختیار، اعتقاد مدیران به مسئولیت پذیری زیردستان، طراحی مشاغل بر اساس رویکرد شایسته سالاری، قوانین و مقررات شفاف و صریح در حمایت از افراد مستعد در سازمان و حمایت و تشویق افراد مستعد در ارتقا و انتصاب مشاغل کلیدی جزو عوامل تاثیر گذار حوزه رهبری سازمان در طراحی استراتژی برند کارفرما می باشند (رجایی و همکاران، ۱۳۹۴).

**استراتژی سازمان:** استراتژی سازمان، برنامه، موضع، الگوی رفتاری، سیاست یا تصمیمی است که سمت و سوی دیدگاهها و جهت حرکت سازمان را نشان می دهد، که می تواند تحت سطوح سازمانی، وظایف و محدوده زمانی به اشکال متفاوت تعریف شود (آرمسترانگ، ۱۳۸۱). وجود استراتژی ارتقا شایسته سالاری، استخدام و به کارگیری افراد شایسته و مستعد در سازمان، هم راستا بودن استراتژی منابع انسانی و استراتژی منابع انسانی، تبعیت از رویکرد کل نگرانه در تنظیم استراتژی منابع انسانی و میزان تحلیل گر و آینده نگر بودن استراتژی منابع انسانی از عوامل اساسی در ارتقا شایسته سالاری از طریق جذب و



نگهداری کارکنان مستعد و طراحی استراتژی برند کارفرما در سازمانها می باشد. به عبارت دیگر بایستی در سازمان اراده و خواست مبنی بر برند سازی کارفرما وجود داشته باشد (مهدیون، ۱۳۹۴).

فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی مجموعه ای مشتمل بر معیارها، ارزشها، نگرش ها و اعتقادات مشترک میان اعضای سازمان است که با هم همخوانی و تناسب دارند (نجف بیگی، ۱۳۸۷). افزایش ارزش کارکنان مستعد به عنوان دارایی های سازمان مستلزم فرهنگی است که مشارکت فعال و یادگیری سازمانی و فردی را مد نظر قرار داده و ایجاد دانش جدید و مشارکت کارکنان مستعد در تصمیم گیری ها را امکان پذیر می سازد. همچنین میزان روابط غیررسمی روابط در سازمان، باور به سیستم پاداش دهی بر اساس عملکرد و شایستگی، میزان تاکید بر نوآوری، باورها و هنجارها و عادات غالب نسبت به افراد مستعد، زیرساخت فرهنگی مبنی بر اولویت داشتن افراد مستعد و با عملکرد بالا در سازمان جزو عوامل فرهنگی تاثیرگذار حوزه فرهنگ سازمانی در طراحی استراتژی برند کارفرما می باشند.

نظام مدیریت منابع انسانی: نظام مدیریت منابع انسانی یکی از عوامل مهم در تحقق اهداف سازمانها می باشد و تخصص ویژه ای است که کوشش می کند تا در جهت کسب رضایت کارکنان، تامین اهداف سازمانی و اهداف جامعه برنامه ریزی و فعالیت نماید (رضوی و همکاران، ۱۳۸۶). نظام مدیریت منابع انسانی از طریق مکانیزم های شفاف و عادلانه جذب و استخدام، روش های اطلاع رسانی و جذب افراد مستعد و شایسته، ساز و کارهای تعیین ویژگی های شایستگی، تسهیل کننده بودن قوانین استخدام استعداد ها، وجود و اثربخشی برنامه های آموزشی، برنامه های نیا سنجی، ارزیابی و اثربخشی آموزشی، انتخاب و کاربردی کردن معیارهای یادگیری سازمانی، انتخاب و اجرای برنامه های ارزیابی عملکرد موثر و نظام جبران خدمت و ارزشیابی مشاغل بر ارتقا جذب و حفظ افراد مستعد در سازمان موثر می باشد. عوامل یاد شده جزو عوامل حوزه نظام مدیریت منابع انسانی در طراحی استراتژی برند کارفرما در سازمانی می باشند. (رجایی و همکاران، ۱۳۹۴)

### عوامل تاثیرگذار در پیاده سازی استراتژی برند کارفرما

عواملی که در پیاده سازی استراتژی برند کارفرما تاثیر دارند به شرح زیر می باشند:

دپارتمان منابع انسانی: این بخش به عنوان یک عامل پیشروانه در شناسایی استعداد ها، ساخت فرایند های منابع انسانی، سیستم ها، ساختار و نظام پاداش برای ارتقا و بهبود برند کارفرما عمل می نماید. (سولیوان، ۲۰۰۴)

مدیران کسب و کار: با تشدید رقابت میان شرکت ها، بسیاری از مدیران ارشد به اهمیت استعداد ها در موفقیت شرکت پی برده اند. اما برای مردم گرا شدن و ایجاد سیستم مدیریت منابع انسانی علمی و اثربخش، مدیران ارشد بایستی آگاهی خود نسبت به نقش استعدادها به سمت توجه واقعی به آنها تغییر بدهند. برای موفق شدن آماده کردن سلاح اهمیت دارد. تنها با آموزش دقیق می توان استعداد ها را پیدا کرده و به آنها کمک کرد تا مفهوم ارزشها و معنی کار در شرکت را درک کرده و لذا کارکنان استعداد های خود را پای کار آورده و برای شرکت خلق ارزش می نمایند. بنابراین مدیران کسب و کار در شرکت ها، مسئول خلق استراتژی شرکت، ماموریت و ارزش های شرکت بوده و همچنین مسئولیت دارند تا به عنوان الگو عمل کرده و نقش سفیران برند شرکت را ایفا نمایند. (مهدیون، ۱۳۹۴)

### مراحل پیاده سازی استراتژی برند کارفرما در شرکت ها

پیاده سازی استراتژی برند سازی کارفرما مستلزم تدارک الزامات، تامین بسترها و طی گامها و انجام مراحل می باشد که مهمترین آنها به شرح زیر است:

۱- شناخت خود: افرادی که در شرکت به عنوان مسئول برندسازی در بازار استعداد ها می باشند (دپارتمان منابع انسانی)، با افرادی که مسئولیت برندسازی در بازار مشتری را به عهده دارند یکسان نیستند (دپارتمان بازاریابی). بنابراین افرادی که مسئول

برندسازی در بازار استعداد ها می باشند بایستی درک کاملی از معنای موسسه، سازمان و تصویر برند در بازار داشته باشند تا اطمینان حاصل نمایند که برنامه مدیریت منابع انسانی در راستا و هماهنگ با نیازهای کسب و کار است. برای ساخت یک برند کارفرمای قانع کننده، شرکت ها بایستی همه جنبه های سازمان را به خوبی بررسی نمایند و به دنبال پیشنهادهای و مشاوره هایی از سوی کارکنان مختلف از جمله مدیریت، روابط عمومی، فروش و بازاریابی بوده و از آنها بخواهند عوامل مضر و مخرب برند سازی کارفرما را بیان نمایند. شرکت ها بایستی توجه خاصی به مشارکت کارکنان رده عملیاتی در این فرایند اعمال نمایند. زیرا آنها تجارب مستقیم در مورد چگونگی این که آیا کارفرمایان از وعده هایی که می دهند سر باز می زنند یا نه برخوردارند. کارکنان خط اول نقش مهمی در ایجاد برند دارند. کارکنان رده عملیاتی دارای اطلاعاتی غنی می باشند که حتی از مدیران رده بالایی که دور یک میز کنفرانس گرد هم آمده اند نیز به دست نمی آید. در صورتی آنها نظرات و پیشنهادات خودشان را ارائه نکنند، شرکت ها به راحتی اشتباهات سایر شرکت ها را تکرار خواهند کرد. (اوهالوران، ۲۰۰۳)

۲- توجه به جایگاه برند کارفرما: شرکت های خصوصی ابتدا نیازهای بازار هدف و مزایای و معایب خود را شناسایی می کنند و سپس میزان برآورده کردن خواسته های کارکنان را شناسایی می کنند و برند کارفرمای خودشان را در شرکت توصیف می نمایند. هنگامی که تجارب کاری ارائه شده توسط شرکت بتواند به یکی از اساسی ترین نیازهای انسان پاسخ داده، موجب احساس غرور و شرف در او شود، شرکت شما به انتخاب ایده ال کارکنان تبدیل خواهد شد (اوهالوران، ۲۰۰۳)

۳- شناخت کارکنان: برند های محصول خیلی موفق همیشه بر اساس شناخت کامل از مشتریان بوجود می آیند. در مورد برند کارفرما نیز این چنین است. بایستی نیازمندی استعداد ها شامل؛ نیاز های فعلی به کارکنان، نیازمندی های پرسنلی در صنعت های خاص، در همه زمینه ها و هر موقعیتی مشخص گردد. در بعد درون سازمانی هم بایستی به کمک متخصصان مختلف و انجام مصاحبه های فردی یا بررسی و پیمایش در مورد رضایت کارکنان، می توان نیازهای خاص و سطح ارزشی آنها را شناسایی نمود. مفاهیم ارزشی منحصر به فرد و نیازمندی های کارکنان موجود و عرصه های مختلف بر اساس نیازهای اصلی و اولیه آنها شناسایی می شود. صرف نظر از سن، شغل، و یا تغییر در هنجارهای اجتماعی، انسانها همیشه دارای برخی انگیزه ها و نیازهای مهم و اصلی هستند که میزان رضایت آنها را تعیین می نماید که برخی از این نیازها عبارتند از نیاز برای هدف و معنا، نیاز به یادگیری و رشد، تجربه کردن، تسلط و خودکارآمدی، و غیره. با شناسایی این نیازها و تامین آنها می توان برند کارفرما را ارتقا داد. (اوهالوران، ۲۰۰۳)

۴- ترویج (ارتقا) برند کارفرما: فرایند ارتقا برند کارفرما شبیه به بازاریابی برای محصولات جدید است. آگاه نمودن کارکنان موجود و بالقوه از برند کارفرما فرایند مشابهی دارد: آگاهی، درک، ترجیحات، انتخاب و وفاداری. برند کارفرما را می توان به دو بخش تقسیم نمود ۱: تصویر خارجی از شرکت که برای جلب استعداد ها به کار می رود. ۲ - جو و فضای سازمانی که پس از ورود کارکنان به سازمان توسط آنها احساس می شود. این دو جنبه مکمل یکدیگرند. فرهنگ داخلی بایستی به کمک ابزار های صریح معرفی شود. این که آیا شهرت خارجی یک شرکت منجر به برند کارفرمای شرکت می شود به ساخت داخلی شرکت بستگی دارد. ساختار برند در شرکت های بخش خصوصی تمامی حوزه های منابع انسانی و زمینه های فرهنگی شرکت را در بر می گیرد که یک پروژه سیستماتیک است. به هنگام معرفی و اشاعه بعد خارجی برند کارفرما، کارکنان منابع انسانی از چهار P مورد استفاده در بازاریابی یاد بگیرند. که عبارتند از: محصول بیان مسئولیت های شغلی و فرصتهای توسعه کارراه شغلی به جویندگان شغل. قیمت: بیان میزان حقوق و مزایای شغلی به جویندگان شغل. مکان: بیان و توصیف ویژگی های محیط کاری خوب شرکت به جویندگان شغل. ارتقا: ایجاد روابط داخلی و خارجی و فرصت های کسب شهرت. آنها می توانند از طریق استخدام از فارغ التحصیلان دانشگاه، فعالیتهای خدمات عمومی، توسعه وب سایت، مجلات تخصصی و غیره برای این کار استفاده نمایند (رجایی و همکاران، ۱۳۹۴).

### ارزیابی استراتژی برند کارفرما

استراتژی برند کارفرما در یک محیط ایستا فعالیت نمی کند و بایستی به صورت پویا و یا سازماندهی شده شکل داده شود. بنابراین شرکت ها نیازمند آن هستند که برند کارفرمای خودشان را براساس ویژگی های خودشان تنظیم نمایند و سیستمهای بازخورد و ارزیابی برای آن تاسیس نمایند. این سیستم می تواند به دو قسمت تقسیم بشود: برای بعد خارجی سیستم برند کارفرما: برای جذب کارکنان بالقوه برتر، بررسی دقیق و عمده میزان جذابیت برند کارفرما انجام بشود. از بعد داخلی و برای حفظ روابط خوب کارکنان و افزایش احساس تعلق کارکنان نسبت به شرکت از شاخص هایی همانند رضایت شغلی کارکنان، وفاداری کارکنان، میزان ترک خدمت کارکنان و سایر شاخص هایی که نشان دهنده تاثیر پیاده سازی برند کارفرما می باشد استفاده کرد (یانگ و لی، ۲۰۱۱)

در شکل زیر فرایند طراحی، پیاده سازی و ارزیابی استراتژی برند کارفرما در قالب یک مدل مفهومی ارائه گردیده است. آنچه که در این فرایند حائز اهمیت است تبعیت استراتژی برند کارفرما از استراتژی منابع انسانی سازمان و تبعیت استراتژی منابع انسانی سازمان از استراتژی اصلی سازمان می باشد. در این شکل عوامل موثر بر هر کدام از اجزا مدل نیز نشان داده شده است. که در طراحی استراتژی برند کارفرما عواملی چون: استراتژی سازمان، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری سازمان و نظام مدیریت منابع انسانی سازمان دخالت دارند.

در پیاده سازی استراتژی برند کارفرما مدیران کسب و کار و دپارتمان منابع انسانی نقش اصلی را برعهده دارند. و نهایتاً در بحث ارزیابی و اخذ بازخور از اجرای استراتژی برند کارفرما ارزیابی میزان جذابیت سازمان در بازار کار خارجی (از بعد خارجی) و کنترل شاخص هایی همچون رضایت شغلی، وفاداری و تعهد سازمانی کارکنان و میزان ترک خدمت کارکنان موجود و... حائز اهمیت می باشد. (رجایی و همکاران، ۱۳۹۴)

### کلیدهای ساخت برند کارفرمای قوی

با توجه به بررسی های صورت گرفته به صورت اختصار میتوان کلید های ساخت برند قوی کارفرما را شامل موارد ذیل دانست: ۱. تمرکز بر حفظ کارکنان فعلی، ۲. جایگزینی استعدادهای بیرونی با پرسنل ناکارآمد داخل، ۳. انتخاب مدیران توانا، ۴. تشریح نقش کارفرما یا ارزش های پیشنهادی وی به نیروی انسانی، ۵. ایجاد شفافیت سازمانی، ۶. مفهوم ارزش های پیشنهادی شرکت به عنوان کارفرما، ۷. ایجاد فرصت روزانه برای تمام کارکنان به منظور بیان زندگی کاری خود، ۸. هماهنگی محتوا و تلاش رسانه اجتماعی برای حداکثر تاثیر، ۹. تجلیل از مشتریان قدیمی و وفادار، ۱۰. استفاده از تصاویر برای ترویج برند، ۱۱. شاد نگه داشتن کارمندان، ۱۲. حمایت، پشتیبانی و پاداش به نوآوری، ۱۳. تمرکز بر روی ساخت یک تجربه در سطح جهانی، ۱۴. جلوگیری از سرقت شیوه های بازاریابی (حسینی، ۱۳۹۵)

### نتیجه گیری

تغییرات نرخ رشد جمعیت، و کاهش نیرهای متخصص موجود در بازار کار در کنار سرعت بالای پیشرفت تکنولوژی، یکی از چالش های مهم مدیریت سرمایه های انسانی در آینده است. افزایش رقابت در بازار کار امروز، سازمان ها را بر آن داشته تا با صرف منابع عظیمی در بخش استخدام از طریق آزمون ها و مصاحبه های تخصصی و غیرتخصصی بهترین نیروها در بین جویندگان کار را جذب کنند. چالش اصلی دنیای امروز، کاهش فزاینده ی وفاداری منابع انسانی و رشد بی سابقه ی مهاجرت نیروی کار به سایر سازمان ها به دلیل شرایط مناسب تر کاری است. لذا آینده سرمایه های انسانی وابستگی زیادی به افزایش توان شرکت ها در حل و پیشگیری از این چالش ها دارد. برند کارفرما یک استراتژی پیشنهادی در این خصوص است که می تواند آینده سرمایه های انسانی را رقم بزند.

برند کارفرما می تواند با مدیریت جذب و نگهداری کارکنان بااستعداد در سازمانها و افزایش توان رقابتی سازمان ها به سرعت شرکتها برای همسویی با تغییرات محیط کمک شایانی کند. مدیران می توانند از این استراتژی به عنوان محوری برای مدیریت منابع انسانی در عصر نوین استفاده کنند. استراتژی برندکارفرما می تواند به همه فعالیت های مربوط به جذب و حفظ و نگهداری کارکنان، از جمله؛ کارمندیابی، گزینش، آموزش، ارزیابی عملکرد، مدیریت کارراه شغلی انگیزش جهت دهد. لذا آینده سرمایه های انسانی از آن شرکتهایی است که استراتژی برندکارفرمای خود را همسو با استراتژی های منابع انسانی و سایر استراتژی های وظیفه ای و البته هماهنگ با استراتژی های اصلی سازمان طراحی کنند.

## منابع

- استیفن پی رابینز(۱۳۸۵). رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران دفتر پژوهش های فرهنگی.
- افجه ای، سیدعلی اکبر؛ علیزاده فر، زهرا (۱۳۹۶). رابطه ی ادراک از برندکارفرما با نگرش های شغلی کارکنان. فصلنامه علمی -پژوهشی مطالعات مدیریت(بهبود و تحول)، سال بیست و ششم، شماره ۸۴، ص ۷۳-۹۵.
- باباشاهی، جبار؛ حمیدی زاده، علی؛ محمدنژادفردی، منصوره؛ سیدامیری، نادر (۱۳۹۷). برند کارفرما؛ راهبردی نوین در جذب نیروهای خلاق تداعی معانی، تصویر سازمان و تناسب شخص سازمان در نقش میانجی. اندیشه مدیریت راهبردی، سال دوازدهم، شماره اول، شماره پیاپی ۲۳، ص ۲۰۳-۲۲۲.
- حسینی، سمیه سادات (۱۳۹۵). مطالعه و بررسی ارتباط برندکارفرما با نگرش کارکنان در صنعت خودرو سازی. پایان نامه کارشناسی اشد، مدیریت اجرایی، دانشگاه پیام نور.
- حمیدی زاده، علی؛ باباشاهی، جبار؛ محمدنژاد فدردی، منصوره(۱۳۹۵). شناسایی، اعتباریابی و رتبه بندی ابعاد جذابیت برند کارفرما (مورد مطالعه :جویندگان کار در شهر قم). نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۴، شماره ۱، ص ۳۰۱-۳۲۱
- حمیدیان پور، فخریه؛ ضیایی بیده، علیرضا؛ اردکانی، محمدسعید(۱۳۹۲). ارائه مدلی جهت بررسی پیامدهای ارزش ویژه برند کارفرما با استفاده از رویکرد مدلسازی معادلات ساختاری. مجله علمی-پژوهشی کاوش های مدیریت بازرگانی، دوره پنجم، شماره نهم، ص ۱-۲۰.
- خدایی، سهیلا؛ اصانلو، بهاره (۱۳۹۳). طراحی مدل ایجاد جذابیت کارفرما مبتنی بر ساخت برند متمایز کارفرما، پژوهش های مدیریت منابع انسانی.
- رجایی، حمزه ؛ رضوانی، محمودرضا؛ حیدری سورشجانی، سجاد؛ مرادی پردنجانی، حجت الله (۱۳۹۴). اهمیت استراتژیک برند کارفرما در جذب و نگهداری منابع انسانی. دومین کنفرانس بین المللی آینده پژوهی، مدیریت و توسعه اقتصادی. دانشگاه تربت حیدریه.
- رحمانی، ناصر (۱۳۹۶). تاثیر ابعاد شخصیت بر احساس، اعتماد و جذابیت برند کارفرما. پایان نامه کارشناسی اشد، مدیریت سازمان های دولتی، دانشگاه محقق اردبیلی.
- رحیمیان، اشرف (۱۳۹۲). برند کارفرما؛ راهبرد نوین مدیریت سرمایه های انسانی. دوفصلنامه ی پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع).، سال پنجم، شماره ۲، ص ۱۲۷-۱۵۰.
- رضوی، سیدحمیدرضا،محمد خراسانی،سید عماد حسینی، جواد وحیدی(۱۳۸۶). اصول سرپرستی، نشر علوم رایانه، چاپ چهارم.
- رعنایی کرد شولی، حبیب اله؛ ابراهیمی، ابوالقاسم؛ مباشری، علی اصغر(۱۳۹۸). سنجش برند کارفرما. فصلنامه علمی مطالعات مدیریت(بهبود و تحول)، سال بیست و هشتم، شماره ۱۹، ص ۱۳۹-۱۶۱.

- سیک رو، مهدی؛ جوهر زاده، مهسا (۲۰۱۶). برند کارفرما و تاثیر آن بر قصد ترک شغلی کارکنان. چهارمین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، برلین آلمان.
- صارمی، علیرضا؛ صادقیان قراقه، سعید؛ شکری، صابر؛ حمدی، یحیی (۱۳۹۶). فصلنامه مدیریت برند، دوره چهارم، شماره یازدهم، ص ۱۴۳-۱۷۳.
- علیزاده ثانی، محسن؛ نجات، سهیل (۱۳۹۵). بررسی تأثیر جذابیت برند کارفرما بر تمایل استخدام نخبگان (مطالعه موردی: شرکت های زیرمجموعه وزارت نفت). نشریه مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، دوره ۸، شماره ۱، ص ۲۰۵-۲۲۸.
- فلاح پور، نسیم (۱۳۹۴). بررسی عوامل تاثیرگذار بر برند کارفرما و سنجش آن. پایان نامه کارشناسی اشد، مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور.
- کرایبی، ملیحه (۱۳۹۶). بررسی تاثیر مولفه های برندسازی داخلی بر وفاداری به برند کارفرما از طریق نقش متغیرهای میانجی تعهد به برند، اعتماد به برند و رضایت شغلی. پایان نامه کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی، دانشگاه خلیج فارس. کردناجی، اسداله؛ نجات، سهیل (۱۳۹۷). تأثیر شهروندی شرکتی بر جذابیت و وفاداری به برند کارفرما (برند دانشگاه مازندران). پژوهش های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۸، شماره ۲، ص ۱۱۳-۱۳۳.
- کشاورزی، حسین (۱۳۹۴). عوامل موثر بر جذابیت برند کارفرما در کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران. پایان نامه کارشناسی اشد، مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی.
- مهدیون، سید حمید (۱۳۹۴). استراتژی نگهداری استعداد ها با تاکید بر برند کارفرما در سازمانها. دومین همایش بین المللی مدیریت و حسابداری ایران. تهران.
- ناصری فر، وحید (۱۳۸۸). مروری بر مفاهیم شایسته سالاری، مجله مدیریت و اقتصاد شماره ۱۵
- نظری، یونس؛ رمضان، مجید؛ سنجقی، محمدابراهیم؛ ابراهیمی، مسیح (۱۳۹۷). بررسی تاثیر برند کارفرما بر بهره وری نیروی انسانی با میانجی گری مدیریت استعداد (مورد کاوی: یک سازمان دفاعی). نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، سال هفدهم، ص ۲۱۹-۲۳۲.

- Ambler, Tim and Barrow, Simon (1996), "The employer brand, Journal of brand management", 4. 3. pp 185-206.
- Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R., Krikstolaitis, R., & Lydeka, Z. (2011). Discovering an Employer Branding: Identifying Dimensions of Employer's Attractiveness in University. Management of Organizations: Systematic Research, 59, 7-22.
- Berthon, Pierre and Ewing, Michael and HAH, Li Lian (2005), "Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding". International journal of advertising, 24. 2. pp 151-172.
- Fabian Hieronimus, Katharina Schaefer, and Jorgen Schroder (2005), "Using Branding to Attract Talent", Mc Kinsey Quarterly: 12-14.
- Figurska, I., & Matuska, E. (2013). Employer Branding as a human resource Management, Human Resource Management & Ergonomics, PP: 35-51
- Fombrun, C. J. (1996). Reputation: Realizing value from the corporate image. Boston: Harvard Business School Press.
- Foroudi, P; Melewar, T, C; Gupta, S. (2014). Linking corporate logo, corporate image, and reputation: An examination of consumer perceptions in the financial setting. Journal of Business Research, 67, 2269-228.
- Fred, luthans (2011). Organizational behavior. New York: McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies.

- Heilmann, P. Saarenketo, S. Liikkanen, K. (2013). "Employer branding in power industry". *International Journal of Energy Sector Management*, 7(2), 283-302.
- Hubschmid, Elena (2012), "Shaping Efficient Employer Branding Strategies to Target Generation Y: A Cross-national Perspective on Recruitment Marketing", Peter Lang.
- Jack, Phillips (2005), "The value Of Human Capital: What Logic and Intuition Tell us "Chief Learning Officer5 (August 2005):50-52.
- Jason, Averbook(2005). "Connecting CLOs with the Recruiting Process", *Chief Learning Officer5*(Jun2 ,2005):24-27.
- Julie Barker (2005),"How to Pick the Best People(And Keep Them)"postlin12. 33-36
- Kusku, A. ; Yolbulan Okan, E. (2010). An exploratory study on the dimensions of employer branding. *Temmuz*, 34(9), 119-130.
- Lai, C. S. , Chiu, C. J. , Yang, C. F. & Pai, D. C. (2010). The effects of corporate social responsibility on brand performance: The mediating effect of industrial brand equity and corporate reputation, *Journal of Business Ethics*, 95(3):457–469.
- Miles, S. J. , & Mangold,W. G. (2005). Positioning southwest airlines through employee branding. *Business Horizons*, 48, 535–545
- Nor Adibah Ahmad, and Salina Daud(2016) Engaging People with Employer Branding, *Procedia Economics and Finance* 35 ( 2016 ) 690 – 698.
- O'Halloran, E. (2003), "Employer branding at Pret A Manger", *The Executive Issue*, June,available at: [www.mce.be/download/newsletter/pretmanger.pdf](http://www.mce.be/download/newsletter/pretmanger.pdf). (accessed October 22,2003).
- Ong, L. D. (2011). Employer Branding and its Influence on Potential Job Applicants. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*,, 5(9), 1088-1092.
- Priyadarshim, P. (2011). Employer Brand Image as Predictor of Employee Satisfaction, Affective Commitment & Turnover. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 46(3), 510-522.
- Rindova, V. P; Williamson, I. O; Petkova A. P; Sever, J. M. (2005). Being Good or Being Known: An Empirical Examination of the Dimensions, Antecedent, and Consequences of Organizational Reputation. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1033-1049.
- Sajadi Khah GH. , Moosa K. , Maesomian M. (2016) "The relationship between CSR and employees loyalty (Case Study: Sisakht Education and Training)"; *Indian Journal of Scientific Research*, 7(1): 923-930.
- Soumya, Gaddam(2008). "Modeling Employer brand Communication:The softer Aspect of HR Marketing Management",*ICFAI Journal of Soft Skills* 2 :45-55.
- Sullivan, J. (2004), "Eight elements of a successful employment brand", *ER Daily*21February. availableat:[www.erechange.com/articles/db/42CB54FDADFAA5CD2BBC166649E26\\_292A.asp](http://www.erechange.com/articles/db/42CB54FDADFAA5CD2BBC166649E26_292A.asp) (accessed April 14, 2004).
- Tansley, C. Harris, L. Stewart, J. & Turner, P. (2006). *Talent Management: Understanding the Dimensions*. In CIPD (Ed. ), *Change Agenda*: 1-16.
- Khabir L. (2014) "What are the factors that make an employer attractive in the eyes of prospective employees in Bangladesh?; *International Conference on Business*", *Law and Corporate Social Responsibility (ICBLCSR'14)*: 133-136.
- Savareikiene D. , Daugirdas L. , (2009) "Forms of expression of employee Loyalty"; *Socialiniai Tyrimai* 2(16): 86-93.
- Yang Chunping , Li Xi(2011) The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises from the Perspective of Human Resource Management, Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com), *Energy Procedia* 4 (2011) 2022–2091.
- Yang Chunping , Li Xi(2011). The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises from the Perspective of Human Resource Management, Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com), *Energy Procedia* 4 (2011) 2087-2091.