

## الگوی پارادایمی برند کارفرما از منظر نیروی انسانی دارای تحصیلات تکمیلی

شیرین مزرعه<sup>1</sup>، علی شائمی برزکی<sup>2\*</sup>، علی صفری<sup>3</sup>

- 1- دانشجوی دکتری، مدیریت بازرگانی، گرایش رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.
- 2- دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.
- 3- دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

دریافت: 1398/07/11 پذیرش: 1398/11/04

### چکیده

**هدف:** این پژوهش با هدف شناسایی و طبقه‌بندی انتظار نیروی انسانی دارای تحصیلات تکمیلی از سازمان و طراحی الگوی برند کارفرما بر پایه آن انتظارات انجام شده است.

**روش:** این پژوهش دارای رویکرد کیفی بر مبنای نظریه داده‌بنیاد است. برای گردآوری داده‌ها از روش مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختار یافته استفاده شد. در این راستا از پاسخ‌های مطرح شده به‌وسیله 25 نفر از نیروهای انسانی دارای تحصیلات تکمیلی در بازار کار تهران که دارای سابقه کار، سابقه مصاحبه‌های استخدامی و فارغ‌التحصیل از مقطع تحصیلات تکمیلی دانشگاه‌های معتبر ایران بودند، بهره گرفته شد. روایی مدل به‌وسیله مصاحبه‌شوندگان، نظر اساتید و بهره‌گیری از ضریب نسبی روایی محتوا با 62 درصد مورد ارزیابی و تأیید قرار گرفت. پایایی نیز با استفاده از روش مطالعه حساسی فرایند با ضریب 81 درصد تأیید شد. برای تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری سه مرحله‌ای باز، محوری و انتخابی استفاده شده است.



**یافته‌ها:** تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که انتظارات متقابل فرد، شغل و سازمان منجر به ایجاد تجربه برند کارفرما شده است. این تجربه در کنار شرایط زمینه‌ای (منابع قدرت سازمان، الزام‌های اجرایی برندسازی کارفرما، متولیان برندسازی کارفرما و زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی) و شرایط مداخله‌گر (پرسونای نامزدهای شغلی، بازاریابی محتوای کارفرما و چالش‌های برندسازی کارفرما) منجر به انتخاب راهبردهای متفاوت برای کارفرما و کارکنان می‌شود. این فرایند در نهایت، منجر به جذب و نگهداشت نیروها، ارتقای عملکرد سازمانی، کارکنان، مشتری و بازار، برند تجاری، اطلاع‌رسانی برند، پیامدهای کلان منابع انسانی و پیامدهای بیرونی برند کارفرما شده است.

**واژه‌های کلیدی:** برند کارفرما، سلسله مراتب نیازها، نیروی انسانی دارای تحصیلات تکمیلی، نظریه داده‌بنیاد.

## 1- مقدمه

فضای رقابت و جهانی‌شدن، نیاز سازمان‌ها را نسبت به جذب و نگهداشت نیروی کار توانمند، شایسته و دانشی افزایش داده است. این امر مهم‌ترین نگرانی تمامی سازمان‌ها در حوزه منابع انسانی در صنایع و کشورهای مختلف شده است [1-3]. همچنین کمبود منابع انسانی مستعد<sup>1</sup>، تغییر نوع ارتباط بین کارفرما و نیروی کار و وضعیت عرضه و تقاضای استعدادها، جنگ بر سر جذب بهترین نیروها را رقم زده و منجر به تمرکز بیشتر سازمان‌ها بر کارکنان مستعد و بهره‌گیری از استراتژی‌های مناسب در این زمینه شده است [3؛ 4]، به عبارتی دیگر سازمان‌ها برای موفقیت و بقا به نیروی انسانی مستعد نیاز دارند، بنابراین رقابت برای جذب و نگهداشت آنها به یکی از مهم‌ترین مباحث مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است [5؛ 6]. در این راستا برند کارفرما<sup>2</sup> به عنوان یکی از مهم‌ترین ابزارهای مدیریت منابع انسانی [7] با هدف برانگیختن و نگهداشت بهترین نیروهای موجود در سازمان [8] و قرار دادن کارفرما در موقعیت رقابتی قوی در بازار کار برای جذب متقاضیان شغلی مستعد به کمک آنها آمده است [9؛ 10].

---

1. Talented Employees  
2. Employer Brand



سازمان‌ها نیاز دارند تا تصویر منحصر به فردی از خود را در درون و بیرون سازمان ارائه کنند که تفاوت‌های خود را نسبت به دیگر کارفرمایان به نیروهای کار خبره نشان دهند [9؛ 11]. بنابراین برندسازی کارفرما، مجموع تلاش‌های یک سازمان است برای نگهداشت نیروی کاری مستعدی که با نوآوری‌های خود در تمامی جنبه‌های سازمانی زنجیره‌ای از مزایا را به وجود می‌آورند [7؛ 12]. همچنین تلاش برای اینکه سازمان اولین انتخاب متقاضیان شغل و اولین پیشنهاد آنها به‌عنوان کارفرمای برتر به دوستان و آشنایانشان شود [11؛ 13]. نکته حایز اهمیت این است که برای جذب بهترین‌ها، خود شرکت نیز باید جزء بهترین‌ها باشد؛ برند باشد؛ در ذهن‌ها تداعی کند تا بتواند استعدادها را جذب و مدیریت کند [14]. ایجاد و مدیریت یک برند کارفرمایی خوب به‌وسیله یک سازمان می‌تواند فرصتی برای خلق مزیت رقابتی، شناخت و درک بهتر متقاضیان شغل نسبت به کارفرمای آینده [15]. ایجادکننده تجربه استخدام خوب و هویت منحصر به فرد یک سازمان باشد که برای نیروهای خود ارزشمند است [16]. برند کارفرما نه تنها بر نگرش مثبت نیروی کار تأثیرگذار است بلکه عملکرد سازمان از جنبه‌های مختلف مالی و غیرمالی را نیز تحت تأثیر خود قرار می‌دهد [9؛ 11؛ 17]. کاشیپ و ورما<sup>1</sup> (2018) بیان کردند مهم‌ترین دستاوردی که از برندسازی کارفرما می‌توان انتظار داشت، جذب بهترین نیروهای کاری، کاهش ترک خدمت<sup>2</sup> و افزایش ماندگاری<sup>3</sup> استعدادهای سازمان است. برند کارفرمایی قدرتمند پیامدهای مختلفی از جمله سودآوری و غیرمالی از جمله رضایت شغلی و پیامدهای منابع انسانی در بلندمدت را ایجاد می‌کند [2؛ 18-19]. از این‌رو، برند کارفرما به یکی از موضوعات روز و داغ شرکت‌ها تبدیل شده است. چنانچه استیفان بارهام<sup>4</sup> می‌گوید «اگر بدانید که تصویر شرکت شما در میان مخاطبان حرفه‌ای چگونه است؛ بهتر می‌توانید برای جذب افراد حرفه‌ای برنامه‌ریزی کنید. شما باید بدانید آنها چه می‌خواهند» [6]. برند کارفرما برای کارکنان نمایانگر آن است که محیط کار آنها چه شکلی است و چه مزایایی دارد [15؛ 20]. با وجود اینکه در سال‌های اخیر سازمان‌ها در حوزه برندسازی کارفرما اقداماتی انجام داده‌اند، اما میزان آشنایی آنها با تصویری که نیروی کار از برند کارفرما درک

1. Kashyap & Verma

2. Turnover

3. Retention

4. Steve Barham



می‌کند، همچنان کم است و به‌درستی مفهوم‌سازی نشده است [11-12]. فرایند برندسازی کارفرما به دنبال جذب و نگهداشت نیروی کار با استعداد است. این موضوع از دیدگاه نیروی کار نیز به این معناست که آنها در طول ارتباط با سازمان به دنبال ارزیابی تصمیم خود برای ماندن و یا ترک سازمان هستند و برند کارفرما یکی از الزام‌های اساسی نگهداشت آنها به‌شمار می‌رود. در حال حاضر پژوهش‌های انجام شده در این حوزه بیشتر متمرکز بر الگوهای موجود برند کارفرما است، درحالی‌که فضای کار سازمان‌های ایرانی و ترجیحات نیروی انسانی دارای تحصیلات تکمیلی متفاوت از کشورهای دیگر است. سازمان‌های ایرانی در حوزه ایجاد برند متمایز که بتواند منجر به جذابیت کارفرما شود، دچار مشکل هستند و این مسئله منجر به از دست دادن و یا عدم جذب نیروهای انسانی دارای تحصیلات تکمیلی می‌شود [21]. ممکن است آنچه سازمان می‌خواهد به‌عنوان تصویری از برند در ذهن نیروهای کار بالفعل و نهفته خود بسازد، با آن تصویری که آنها در مورد محیط کاری سازمان و کیفیت زندگی کاری دارند، متفاوت باشد. از این رو پژوهش حاضر با تأکید بر انتظار نیروی انسانی دارای تحصیلات تکمیلی به دنبال پاسخگویی به ماهیت، چگونگی و توصیف ویژگی‌های برند کارفرما از جنبه‌های مختلف بوده است. چیزی که منجر به ماندن افراد و یا ترک سازمان می‌شود. در این راستا سؤال‌های اصلی پژوهش عبارت است از: مقوله اصلی در برندسازی کارفرما از دیدگاه نیروی کار دارای تحصیلات تکمیلی چیست؟ آنها چه عواملی را علت شکل‌گیری برند کارفرما می‌دانند؟ عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر در برندسازی کارفرما شامل چه مؤلفه‌هایی هستند؟ پیامدهای حاصل از برندسازی کارفرما از دیدگاه آنها چیست؟

## 2- مبانی نظری پژوهش

### 2-1- برند کارفرما

به‌طور معمول، بیشتر تعاریف برند از میان ذی‌نفعان سازمانی به‌طور صرف بر مشتری تمرکز دارد، درحالی‌که نیروی انسانی نهفته نیز از پیام برند تأثیر می‌پذیرد [5] ولی از اواسط دهه 90 به بعد موج دومی از برندسازی شروع و برای تمایز انسان‌ها، مکان‌ها و سازمان‌ها به‌کارگرفته شد [21]. کاربرد این مفهوم در مدیریت منابع انسانی، برند کارفرما نام می‌گیرد [9؛ 13]. واژه



برند کارفرما اولین بار به وسیله آمبلر و بارو (1996) به این شکل تعریف شد: «مجموعه‌ای از مزایای اقتصادی، عملکردی و روانشناختی<sup>1</sup> که در فرایند استخدام به نیروهای انسانی ارائه می‌شود». در واقع تغییر دادن این مجموعه به نحوی که جایگاه سازمان را در ذهن نیروی کار به عنوان بهترین محیط کاری ثبت کند، مهم‌ترین نقش برندسازی کارفرماست [5؛ 22]. از آن زمان به بعد، واژه برند کارفرما به وسیله پژوهشگران مختلف به روش‌های متفاوتی تعریف شده است که نشان می‌دهد برند کارفرما به دو بخش درونی و بیرونی<sup>2</sup> تقسیم می‌شود. از جنبه درون سازمانی، برند داخلی برای کارکنان موجود سازمان نوعی وعده کارفرما<sup>3</sup> است [23]؛ به عبارتی دیگر شامل قول‌ها و وعده‌هایی است که شرکت برای کارکنان عملی می‌سازد و منعکس‌کننده این مسئله است که شرکت می‌تواند تجربه‌های کاری منحصر به فردی را برای آنها فراهم کند [14؛ 23]. از جنبه برون سازمانی، برند کارفرما به معنای تصویری مثبت، پرنرژی و بالغ از شرکت است که برای کارکنان نهفته موجود در بازار کار ارائه می‌شود و آنها را ترغیب می‌کند به سازمان بپیوندند [14؛ 23]. برند کارفرما مجموعه تلاش‌هایی است که کارفرما را در بازارهای کار در موقعیتی قرار می‌دهند که متقاضیان مستعد و توانمند شغلی جذب آن سازمان می‌شوند [9؛ 10]. برندهای کارفرمایی قدرتمند، هویت منحصر به فرد و متمایزی را ایجاد می‌کنند که نیروی انسانی موجود و نهفته خودشان را با آن هویت تعریف می‌کنند و جذب آن می‌شوند [24-25]. این مفهوم به عنوان یک دارایی نامشهود<sup>4</sup> تصویری را از کارفرما برای نیروی کار ایجاد می‌کند [8؛ 22] که ادراک آنها را از عملکرد گذشته سازمان و چشم‌انداز آینده شکل می‌دهد [26].

## 2-2- عوامل تأثیرگذار بر برند کارفرما

برندسازی کارفرما فرایندی است که از راه به‌کارگیری مفاهیم برندینگ و بازاریابی، تکنیک‌های منابع انسانی و ارتباطات عمل می‌کند [7]. برخی از مطالعات ادعان داشتند که محیط کاری، مسئولیت اجتماعی سازمان، تعادل زندگی و کار و آموزش و توسعه به‌عنوان پیش‌نیازهای

1. Functional, Economic, Psychological Benefits

2. Internal and External Employer Brand

3. Employer Promise

4. Intangible Asset



برندسازی کارفرما هستند [27]. برخی دیگر بیان داشتند عدالت در ارائه پاداش، حمایت سازمانی ادراک شده<sup>1</sup>، شهرت سازمانی ادراک شده<sup>2</sup>، شرح شغل‌های واقع‌بینانه، اعتماد سازمانی، سبک رهبری مدیریت ارشد و قرارداد روانشناختی<sup>3</sup> بر برندسازی کارفرما تأثیرگذارند [11؛ 28]. موری و آگراول<sup>4</sup> (2018) در پژوهشی نشان دادند که ابعاد مدیریت استعداد<sup>5</sup>، پاداش‌های منصفانه، تعادل زندگی و کار، جذابیت سازمانی<sup>6</sup> و استخدام استعدادها تأثیر به‌سزایی بر برند کارفرما می‌گذارند [29]. ماتونگلو و همکاران<sup>7</sup> (2018) نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که از دیدگاه نیروی انسانی مستعد، استراتژی پاداش و توجه به افراد، تصویر برند کارفرما را به‌گونه‌ای می‌سازد که آنها تصمیم به ماندن در سازمان می‌گیرند [30]. از طرفی دیگر، ویژگی‌های منحصر به فرد یک کارفرما از قبیل فرهنگ سازمانی، سیستم جبران خدمات<sup>8</sup> و نام برند و شبکه به هم پیوسته همکاران و مدیران مهم‌ترین ارزش‌هایی است که یک برند می‌تواند به کارکنان خود ارائه کند [1؛ 31]. همچنین کارلینی و همکاران<sup>9</sup> (2019) نیز مطرح کردند که برای ارائه تصویری جذاب از سازمان به بیرون، باید بر فرایند استخدام، موفقیت‌های سازمانی، تصویر بیرونی و مشخصات محصول و خدمت تمرکز کرد. از سوی دیگر برای ایجاد تصویر درونی باید بر بهبود نقاط تماس با کارکنان در سازمان در قالب رضایت شغلی از جمله جامعه‌پذیری، ارتباط‌های سازمانی، سیستم پاداش، عملکرد سازمانی و توسعه مدیریت و نیروهای انسانی تأکید شود تا آنجا بهترین محیط برای کار کردن شود [25].

## 2-3- وعده برند کارفرما

برند کارفرما از دیدگاه نیروی کار به‌عنوان مجموعه‌ای از وعده‌هایی دیده می‌شود که یک کارفرما به‌طور منحصر به فردی به آنها ارائه می‌کند [32]. جذابیت این وعده‌ها برای افراد براساس اینکه چه نیازهایی دارند، متفاوت است. برای شناسایی و طبقه‌بندی نیازهای متفاوت

1. Perceived Organizational Support
2. Perceived Organizational Prestige
3. Psychological Contract
4. Maurya & Agarwal
5. Talent Management
6. Organizational Attraction
7. Matongolo, Kasekende & Mafabi
8. Compensation
9. Carlini, Grace, France & Iacono



نیروی کار می‌توان از سلسله مراتب نیازها<sup>1</sup> بهره گرفت. نیروهای کار برای انتظارهای خود از سازمان سلسله مراتبی قائل هستند و به ترتیب از نیازهای زیستی تا خودشکوفایی را در شغل خود دنبال می‌کنند [33-34]. برتون و همکاران<sup>2</sup> (2005) این وعده‌ها را در قالب ارزش ویژه برند کارفرما تعریف کردند که در پنج دسته ارزش اقتصادی<sup>3</sup> (مزایای اقتصادی و مالی مانند حقوق، بازنشستگی، بیمه و...)، اعتماد به برند<sup>4</sup> (صداقت، اعتبار و توانایی کارفرما برای رفع نیاز کارمندان خود)، ارزش اجتماعی<sup>5</sup> (محیط کاری جذاب، خوشایند و روابط دوستانه با همکاران و سرپرستان در سازمان کارفرما)، ارزش توجه و تمایل<sup>6</sup> (محیط کاری انگیزاننده و استفاده از حداکثر توان کارمندان برای تولید محصولات با کیفیت و نوآور در سازمان کارفرما) و ارزش رشد و پیشرفت<sup>7</sup> (فرصت‌های پیشرفت و رشد شغلی) قرار می‌گیرند [35-36]. با توجه به تعریفی که از هر دسته از ارزش‌ها ذکر شد، می‌توان ارزش اقتصادی را متناظر با نیازهای زیستی، اعتماد به برند را امنیت، ارزش اجتماعی را تعلق، ارزش توجه و تمایل را احترام و ارزش رشد و پیشرفت را خودشکوفایی تلقی کرد.

### 3- روش‌شناسی پژوهش

روش این پژوهش از نوع کیفی با بهره‌گیری از نظریه داده‌بنیاد<sup>8</sup> و از حیث هدف، اکتشافی از نوع میدانی است که با مصاحبه عمیق و نیمه ساختار یافته انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش افراد شاغل با تحصیلات تکمیلی در شرکت‌های فعال در بازار کار تهران بوده است. روش نمونه‌گیری نظری<sup>9</sup> و تعداد نمونه‌ها از پیش مشخص نبوده و افزودن به آنها تا مرحله رسیدن به اشباع نظری<sup>10</sup> ادامه پیدا کرد. شرایط نمونه‌گیری عبارت بود از دانشجوی یا دانش‌آموخته تحصیلات تکمیلی از دانشگاه‌های معتبر دولتی، بازه سنی بین 25 تا 40 سال، پس

1. Hierarchy of Needs
2. Berthon, Ewing & Hah
3. Economic Value
4. Application Value
5. Social Value
6. Interest Value
7. Developmental Value
8. Grounded Theory
9. Theoretical Sampling
10. Theoretical Saturation



از قبولی و یا دانش‌آموخته شدن وارد بازار کار شدن، مصاحبه استخدامی در حداقل 2 سازمان، شاغل بودن و حداقل یک سال سابقه در سازمان فعلی. این شرایط به این دلیل انتخاب شدند که نیروی کاری که از تحصیلات تکمیلی در دانشگاه‌های معتبر برخوردار باشد، هنوز جوان باشد و سازمان به دنبال جذب آن باشند، به‌عنوان نیروی کار دانشی تجربه مصاحبه استخدامی و سابقه کاری داشته باشد، می‌توان گزینه مناسبی برای پاسخگویی به سؤال‌های مربوط به برند کارفرمایی باشد.

در این پژوهش به مصاحبه‌شوندگان اجازه داده می‌شد تا درباره جزئیات مربوط به موضوع اصلی به اندازه شناخت و تجربه‌های خود نظر بدهند. مصاحبه‌ها در مکانی آرام از جمله دفتر کار مصاحبه‌کننده، دفتر کار مصاحبه‌شونده و یا کافه ثبت می‌شدند. در آغاز مصاحبه‌ها به‌طور کلی هدف پژوهش ذکر و تأکید می‌شد که از مصاحبه‌ها تنها برای مقاصد پژوهشی استفاده خواهد شد و هویت افراد به‌هیچ‌وجه در گزارش‌های پژوهش و مقاله‌های منتشر شده، مشخص نخواهد شد. مصاحبه‌ها با طرح سؤال‌هایی مانند شناسایی عوامل مهم در انتخاب یک سازمان، ماندن در سازمان، دستاوردهای کارکنان، ویژگی‌های کارفرمای ایده‌آل، مهم‌ترین وعده‌های برند و عدم تحقق آنها و... انجام پذیرفت و سؤال‌های دیگری نیز باتوجه به پاسخ‌ها و به‌منظور روشن‌تر شدن مفهوم پاسخ‌های ارائه شده طرح شد. در پایان هر جلسه مصاحبه نیز از مصاحبه‌شدگان درخواست می‌شد که چنانچه مطلب دیگری برای طرح دارند، اضافه کنند. به‌طور متوسط هر مصاحبه 52 دقیقه زمان برد که برای افزایش دقت و درستی تجزیه و تحلیل داده‌ها، تمامی مصاحبه‌ها ضبط و سپس هر مصاحبه تایپ شد و بلافاصله در 72 ساعت اول با دقت و سطر به سطر مطالعه و مفاهیم و مشاهدات زمان مصاحبه یادداشت شده است. سپس مصاحبه پیاده شده به‌وسیله مصاحبه‌شونده خوانده و تأیید شده است.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش سیستماتیک استراس و کوربین<sup>1</sup> با کمک نرم‌افزار ان‌وی و<sup>2</sup>10 استفاده شد که مقوله‌ها را در شش دسته شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها جای می‌دهد و سه مرحله اصلی کدگذاری باز، محوری و انتخابی دارد که در طول گردآوری داده به شکل همزمان انجام شده است و تا اشباع

1. Strauss and Corbin  
2. Nvivo10





نظری ادامه پیدا کرد. در این روش نخست روی متن مصاحبه‌ها، کدگذاری انجام و کدهای اولیه استخراج شد و پس از نهایی کردن کدها دوباره روی کدهای استخراجی، کدگذاری مرتبه دومی انجام شد که مفاهیم در نهایت مباحث را شکل دادند. در کدگذاری محوری سعی شد تا مقوله و مفاهیم را در قالب مدل پارادایمی گنجانده و در نهایت در کدگذاری انتخابی سعی شد تا داستان مقوله‌های به دست آمده را مرتبط با هم تبیین کنند و سپس مقوله اصلی تبیین شد [37]. در نهایت با 25 نفر مصاحبه انجام شد که از مصاحبه 22 به بعد، تکرار زیاد در اطلاعات دریافتی مشاهده شد و از مصاحبه 24 به بعد داده‌ها به اشباع نظری رسید، اما برای اطمینان تا مصاحبه 25 ادامه پیدا کرد.

#### 4- روایی و پایایی داده‌ها

برای بررسی روایی، پرسش‌نامه CVR<sup>1</sup> برای 10 نفر از افراد متخصص در حوزه منابع انسانی ارسال و ضریب CVR محاسبه شد. ضریب تمامی آیتم‌ها بزرگ‌تر از 0/62 بود و روایی آنها پذیرفته شد. برای ارزیابی پایایی از روش توافق درون موضوعی<sup>2</sup> با همکاری یک دانشجوی مقطع دکتری منابع انسانی در فرایند کدگذاری 4 مصاحبه استفاده شد. ضریب توافق درون موضوعی 0/81 شد و پایایی کدگذاری‌ها مورد تأیید قرار گرفت.

#### 5- یافته‌های پژوهش

در جدول 1 اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه آماری و کدهای شناسایی شده ارائه شده است.

جدول 1. توصیف آماری نمونه پژوهش و کدهای شناسایی شده

افراد	جنسیت	سن	تحصیلات	پست	سابقه	کل کدها	کد جدید
1	زن	30-25	ارشد	کارشناس	3	119	119
2	مرد	30-25	ارشد	مدیر	3	157	119
3	مرد	35-30	دکتر	مدیر	3/5	122	94

1. Content Validity Ratio (CVR)  
2. Inter-Rater Reliability Method



افراد	جنسیت	سن	تحصیلات	پست	سابقه	کل کدها	کد جدید
4	مرد	30-25	ارشد	مدیر	3	71	66
5	مرد	35-30	ارشد	کارشناس	5	88	39
6	مرد	35-30	دکتر	مدیر	9	94	60
7	مرد	40-35	ارشد	مدیر	16	108	65
8	مرد	30-25	ارشد	مدیر	5	103	64
9	مرد	30-25	دکتر	کارشناس	7	114	72
10	مرد	35-30	دکتر	کارشناس	8	117	81
11	زن	35-30	ارشد	کارشناس	6	66	46
12	زن	35-30	دکتر	مدیر	13	106	65
13	مرد	30-25	ارشد	کارشناس	2	41	11
14	زن	30-25	ارشد	کارشناس	6	75	30
15	مرد	35-30	ارشد	مدیر	7	124	72
16	مرد	40-35	ارشد	کارشناس	4	72	30
17	زن	35-30	ارشد	مدیر	7	63	24
18	زن	30-25	ارشد	مدیر	5	64	17
19	مرد	30-25	ارشد	کارشناس	2	67	19
20	مرد	35-30	ارشد	کارشناس	2	78	18
21	مرد	35-30	ارشد	مدیر	8	54	17
22	زن	35-30	ارشد	مدیر	7	60	5
23	زن	35-30	ارشد	کارشناس	6	70	4
24	مرد	35-30	دکتر	مدیر	7	90	0
25	مرد	40-35	دکتر	مدیر	12	84	0

یافته‌های حاصل از فرایند کدگذاری نشان داد که 2113 کد شناسایی و در 85 مفهوم دسته‌بندی که به 28 مقوله فرعی در 6 مقوله اصلی تبدیل شدند. در جدول 2 خروجی آن ارائه شده است.



جدول 2. خروجی فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی در پژوهش کیفی

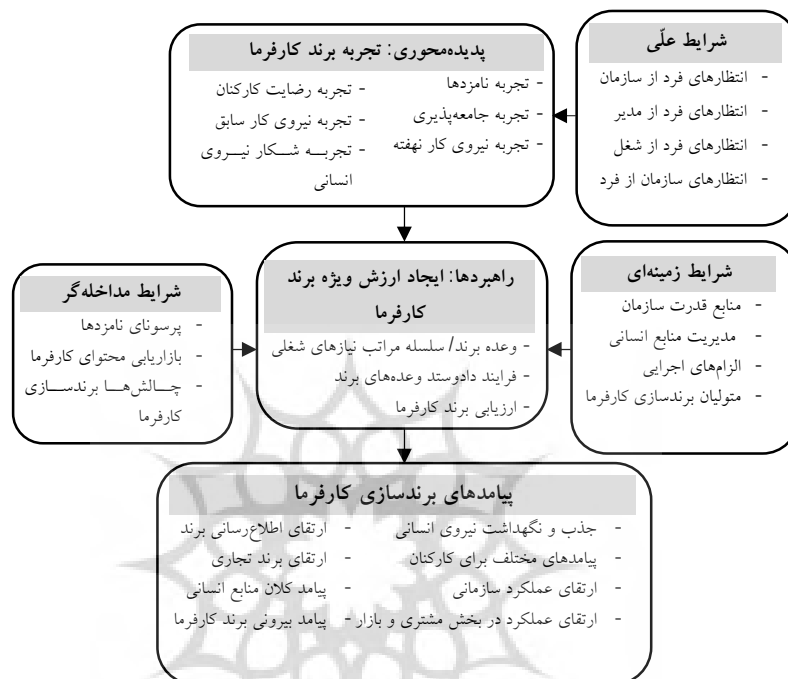
تکرار	افراد	مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌ها اصلی
78	21	نیاز امنیت، تعلق، احترام و خودشکوفایی	انتظارهای سازمان از فرد	شرایط علی: انتظارهای متقابل شغل و فرد و سازمان
61	22	نیاز احترام و خودشکوفایی	انتظارهای فرد از شغل	
32	15	نیاز امنیت و تعلق و احترام	انتظارهای فرد از مدیر	
176	25	نیاز زیستی، امنیت، تعلق، احترام و خودشکوفایی	انتظارهای فرد از سازمان	
83	17	پیش‌نیازهای اجرایی تجربه نامزدها، کانال‌های ثانویه اطلاع‌رسانی درونی و بیرونی، مصاحبه تلفنی، کانال‌های اولیه و ثانویه، اطلاع‌رسانی در مصاحبه	تجربه نامزدها	پدیده محوری: ایجاد تجربه برند کارفرما
18	11	آشنایی با برند در آغاز استخدام، جامعه‌پذیری، همکاری آزمایشی، آموزش زمان شغل، آموزش گام به گام کار، شوک اولیه، قرارداد روانشناختی	تجربه جامعه‌پذیری	
22	16	تور آشنایی با شرکت، حضور برند در نمایشگاه‌ها و دانشگاه‌ها، ارتباط با بیرون	تجربه نیروی کار نهفته	
49	16	پیش‌نیازها، حوزه‌ها و جنبه‌های فرهنگی رضایت کارکنان	تجربه رضایت کارکنان	
8	6	سیستم خاتمه کار و بعد از خروج	تجربه نیروی کار سابق	
10	6	تفاوت جذب در شکار، جذابیت‌های شغلی در شکار	تجربه شکار نیروی انسانی	
395	25	توانمندی‌های سازمان، محصول و بین‌المللی بودن انگیزش، نظام پیشنهادها، جبران خدمات، پاداش و تنبیه، آموزش، رفاهی، مدیریت عملکرد، استعداد، ارتباطات درون سازمانی، توسعه، جذب و استخدام	منابع قدرت سازمان	
126	25	بلوغ منابع انسانی، تقدم و تأخر اجرایی، الزام‌های اندازه، توجه به زمان، ابعاد و مدل‌سازی برند کارفرما	سیستم‌های مدیریت منابع انسانی	
32	16	الزامات اجرایی برندسازی کارفرما	الزامات اجرایی برندسازی کارفرما	شرایط زمینه‌ای



تکرار	افراد	مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌ها اصلی	
79	23	کارکنان، مدیرعامل، منابع انسانی، روابط عمومی، فروش و برندینگ، فناوری اطلاعات، کنترل کیفیت، مدیران صف، برنامه‌ریزی، ایمنی و محیط‌زیست	متولیان برندسازی کارفرما		
55	20	پرسونای نامزدها	پرسونای نامزدها	شرایط مداخله‌گر	
131	25	نوع محتوا، انتشار محتوا، اطلاع‌رسانی برند	بازاریابی محتوای کارفرما		
280	25	عملگرایی، زمان‌بری، زیرساختی، رفتاری، کلان و محیطی، اندازه، مشتری، بازار و محصول، اطلاع‌رسانی	چالش‌های برندسازی کارفرما		
244	25	ارزش ویژه برند کارفرما در لایه‌ها اقتصادی (زیستی)، اعتماد به برند (امنیت)، اجتماعی (تعلق)، توجه و تمایل (احترام)، رشد و پیشرفت (خودشکوفایی)	وعده‌های برند/ سلسله مراتب نیازها	راهبردهای کارفرما و نیروی کار	
102	23	ارزیابی مداوم شغل، بررسی تحقق وعده، روش‌های ارائه وعده، نتایج حاصل از بررسی	فرایند داد و ستد وعده‌های برند	راهبردهای کارفرما و نیروی کار	
17	9	ارزیابی برند به‌وسیله کارفرما، کارجویان، کارکنان، سازمان‌های ارزیاب	ارزیابی برند کارفرما		
26	11	تغییر در فرایند جذب، نیروی معمولی، دانشی و نگهداشت نیروی معمولی، دانشی و مدیران	جذب و نگهداشت نیروی انسانی	پیامدهای برندسازی کارفرما	
54	21	تعهد و وفاداری، تعلق و هویت، برند شخصی و آینده شغلی، انگیزه، عملکرد و رضایت	پیامدهای مختلف برای کارکنان		
8	4	بقای سازمان، عملکرد مالی، رشد و بلوغ سازمانی	ارتقای عملکرد سازمانی		
12	7	جذب مشتری، ادراک از کیفیت محصول، رضایت مشتری، فروش و درآمد	ارتقای عملکرد مشتری و بازار		
9	7	معرفی و انتخاب سازمان قبل استخدام، یادآوری برند	ارتقای اطلاع‌رسانی برند		
2	2	ارتقای برند تجاری به‌وسیله برند کارفرما	ارتقای برند تجاری		
3	3	نتیجه نهایی سیستم منابع انسانی	پیامد کلان منابع انسانی		
1	1	منفعت آژانس‌های استخدامی از برند کارفرمایی	پیامد بیرونی		
2113	25	85	28		جمع کل



الگوی به دست آمده از نتایج پژوهش در شکل 1 ارائه شده است.



شکل 1. الگوی برندسازی کارفرما از دیدگاه نیروی انسانی با تحصیلات تکمیلی

دلایل شکل‌گیری حاضر این است که نخست پاسخ‌دهندگان در مورد برند کارفرما و شکل‌گیری این مفهوم براساس تجربیات خود صحبت می‌کردند. این موضوع نشان می‌دهد که مقوله محوری مستخرج تجربیات آنها از برند کارفرما و آن چیزی می‌شود که این مفهوم را برای آنها شکل می‌دهد. دوم این تصویرها را براساس انتظارات آنها شکل می‌دهند، به عبارتی دیگر در هر تجربه‌ای که انتظارات آنها پاسخ داده شده باشد، تصویر مثبت برند کارفرمایی شکل گرفته است. همچنین این تجربیات، میزان قدرت و امکانات سازمانی، توجه به تفاوت‌های نیروی کار و نحوه ارائه محتوای کارفرما در کنار حل چالش‌ها منجر به اخذ



استراتژی به‌وسیله آنها و سازمان می‌شود. براساس دیدگاه میدان پژوهش برند کارفرما اینگونه شکل می‌گیرد و به نتیجه می‌رسد.

## 6- نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر پاسخ به این پرسش در نظر گرفته شده بود که الگوی برندسازی کارفرما از دیدگاه افراد شاغل با تحصیلات تکمیلی در شرکت‌های فعال در بازار کار تهران چیست. نتایج نشان داد که عامل تأثیرگذار بر تجربه برند کارفرما، انتظارات نیروی انسانی از سازمان در تمام سطوح سلسله مراتب نیازها، انتظاراتی که از مدیر در سطوح تعلق و احترام و انتظاراتی که از خود شغل در سطوح احترام و خودشکوفایی دارند و همچنین انتظاراتی است که سازمان از آنها دارد که بیشتر از سطوح امنیت تا خودشکوفایی مطرح است. در این پژوهش مطرح شد که علت ایجاد تجربیات مثبت و منفی در ارتباط با تصویر کارفرما وجود سطوح متفاوت انتظارات است. در این راستا پژوهشگران مختلفی علت شکل‌گیری تجربیات برند متفاوت را وجود سلسله مراتب نیازهای شغل از سطح زیستی، امنیت، تعلق، احترام و خودشکوفایی دانستند [33-34]. در این پژوهش آن تصویری که افراد به‌عنوان ذی‌نفعان سازمانی در هر برخورد با سازمان (تجربه نامزدها، جامعه‌پذیری، نیروی کار نهفته، رضایت کارکنان، تجربه نیروی کار سابق و شکار نیروی انسانی) در ذهن آنها نقش می‌بندد، تجربه برند کارفرما نام گرفته است. بنابراین شناسایی این نقاط و مدیریت کردن آنها مفهوم اصلی برندسازی کارفرماست. در این راستا برخی پژوهش‌ها مهم‌ترین بخش برندسازی کارفرما را شناسایی نقاط تماس افراد با سازمان در فریند جذب و استخدام دانستند [38-39]. همچنین آنها معتقدند که تصویر برند کارفرما تنها در صورتی که رضایت شغلی وجود داشته باشد، منجر به ایجاد پیامدهای سازمانی می‌شود [19].

براساس نتایج این پژوهش، سازمانی که منابع قدرت زیادی دارد و به عبارتی از قابلیت‌ها و شایستگی‌های سازمانی برخوردار است، الزام‌های اجرایی برندسازی کارفرما را آماده کرده است، همکاری و همراهی همه متولیان برندسازی کارفرما را دارد، و زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی آن در سطح بلوغ مناسبی فعالیت می‌کنند؛ بستر مناسبی برای برندسازی کارفرما



دارد. در این راستا پژوهشگران بسیاری بر عوامل موجود در قابلیت‌های سازمانی مانند چشم‌انداز و رهبری، ارزش‌ها، شهرت، محیط کاری، سیستم‌های منابع انسانی قدرتمند، فرهنگ سازمانی [40]، کیفیت مدیر، محصولات و خدمات باکیفیت، فرایندها، خطرپذیری، اندازه، مکان، پیشرو بودن در صنعت [41]، موفقیت سازمانی، اعتبار کارفرما [42]، همچنین نقش متولیان مختلف از جمله واحد بازاریابی، ارتباطها، منابع انسانی و حمایت مدیر ارشد از فرایند برندسازی [43] و نقش کارکنان به‌عنوان سفیر برند [35] همسو با نتایج این پژوهش اشاره کردند. از سوی دیگر در یافته‌های این پژوهش مطرح شد که استراتژی‌هایی که کارفرما و نیروی کار دنبال می‌کنند متأثر از نوع ویژگی‌های غالب شخصیتی نامزدهای شغلی، محتوایی که برند در فرایند بازاریابی محتوا انتقال می‌دهد و چگونگی برخورد با چالش‌های برندسازی کارفرما از سوی کارفرما و نیروهای کار است. پژوهشگران در مورد پرسونای نامزدها با این اصطلاح تا این زمان پژوهشی انجام نداده‌اند، اما شرایطی مانند سن، تحصیلات و سایر ارزش‌های مدنظر و ارزشمند برای آنها مطرح کرده‌اند. همچنین پژوهش‌ها نشان داده است که برند کارفرما در صورت اطلاع‌رسانی از راه رسانه‌های دیجیتال و انتقال (بازاریابی محتوا) به افراد با استعداد بر جذب آنها مؤثر است [13؛ 14؛ 44]. همچنین رحیمیان (1392) در پژوهش خود به چالش‌های عمده‌ای که برندسازی کارفرما در سازمان‌های ایرانی پرداخته است (چالش‌های درون سازمانی: نبود راهبرد سازمان، ناهمسوایی منابع انسانی با راهبردها، نبود کارراه، شناخت نداشتن به نیازهای کارکنان، نبود سازوکار شناسایی نیروهای مستعد و انتظارهای آنها، بی‌ثباتی پیام‌های مخابره شده، شناخت نداشتن از مسئولیت اجرایی برندسازی، چالش‌های برون سازمانی: نبود بازار آزاد، نبود رقابت کسب‌وکارها، رشد پایین اقتصادی، نرخ بالای بیکاری، نبود رعایت فرصت برابر و عدالت در جذب و نگهداشت، تمایل قوی به مهاجرت از سوی نخبگان، نگرش در حال تغییر نیروی کار نسبت به کار و زندگی) که همسو با نتایج این پژوهش بوده است [45].

راهبردهای منتج از این پژوهش در دو سطح کارفرما و نیروی کار مطرح شده است:

الف- کارفرما براساس انتظارهایی که منجر به ایجاد تجربه برند کارفرما می‌شود، وعده‌هایی (به‌صورت مکتوب یا غیرمکتوب و بی‌قید شرط یا اما و اگر) در سلسله مراتب نیازها به نیروهای کار ارائه می‌کند. در نهایت فرایند برندسازی را ارزیابی می‌کند. پژوهش‌های بسیاری



برای ارزیابی و ارائه ارزش ویژه برند کارفرما از مدل ارزش‌های کاربردی، توسعه، اقتصادی، علاقه‌مندی و اجتماعی استفاده کردند [36، 46]؛

ب- تناسب و تحقق وعده‌های برند به‌وسیله نیروی کار فعالانه بررسی و شرایط شغل به‌طور مداوم با مقیاس‌های درون و برون سازمانی ارزیابی می‌شود، به عبارتی دیگر مجموعه عوامل رضایت شغلی را بررسی و در نهایت تصمیم به ترک شغل یا ماندگاری در سازمان می‌گیرند. در این راستا پژوهش‌ها نشان دادند که کارکنان با ارزیابی عوامل مربوط به رضایت سازمانی تصویر مثبتتری از برند کارفرمایی می‌گیرند [47] و نسبت به جهت‌گیری‌های شغلی و حرفه‌ای خود در آینده مبادرت می‌کنند [48]. از دیگر یافته‌های این پژوهش، پیامدهای برندسازی است که حاصل اتخاذ استراتژی‌های مختلف به‌وسیله کارفرما و نیروهای کار در حوزه‌های مختلف جذب و نگهداشت، پیامدهای مختلف برای کارکنان، ارتقای عملکرد سازمانی، ارتقای عملکرد مشتری و بازار، ارتقای اطلاع‌رسانی برند، ارتقای برند تجاری، پیامد کلان منابع انسانی و پیامد بیرونی طبقه‌بندی شده است. سطح هر کدام از این معیارها در صورت مدیریت فرایند برندسازی کارفرما در بلندمدت افزایش خواهد یافت. پژوهش‌های مشابه پیامدهایی از قبیل کاهش هزینه‌ها و افزایش کارایی سیستم‌های منابع انسانی [35]، بهبود و تقویت فرهنگ سازمانی [9]، افزایش بهره‌وری، تعهد و رضایت کارمندان، افزایش جذابیت کارفرمایی و تمایل به اشتغال، ادراک فرد از فرصت‌های شغلی و اجتماعی [49]، افزایش وفاداری، ماندگاری و مشارکت در سازمان [40] را برای برندسازی کارفرمایی برشمردند که با پیامدها در این پژوهش همخوانی دارند.

## 7- پیشنهادهای پژوهش

برای اجرای برندسازی کارفرما به مدیران منابع انسانی و سایر افرادی که تصمیم به برندسازی کارفرما در سازمان خود دارند، پیشنهاد می‌شود گام‌های زیر که مستخرج از نتایج پژوهش است، انجام شود:

گام اول) کسب دانش کافی در مورد مفهوم و مدل‌های برند کارفرما (مدل‌های برند کارفرما، تعالی و رضایت سازمانی)؛





گام دوم) فراهم کردن زیرساخت‌ها و الزام‌های اجرای برندسازی کارفرما (برند تجاری، کیفیت محصول، خیرگی منابع انسانی، اعتقاد مدیریت، ارتباطات و اطلاع‌رسانی روابط عمومی، زیرساخت تکنولوژیکی، همفکری مدیران صف، استفاده از استراتژی‌های بازاریابی مناسب)؛  
گام سوم) مشخص کردن متولیان برندسازی (مدیر ارشد، منابع انسانی، روابط عمومی، بازاریابی و مدیران صف)، تشکیل کارگروه و تعیین نقش هر کدام از آنها؛  
گام چهارم) شناسایی، دسته‌بندی و اولویت‌بندی مخاطبان برندسازی کارفرما (نیروی کار موجود، نهفته و سابق)؛

گام پنجم) تعیین انتظاراتی چندجانبه مخاطبان براساس سلسله مراتب نیازهای شغلی:

- نیازهای زیستی: حقوق و دستمزد، حقوق اولیه، محیط و فضا، نیازهای مادی؛
- نیازهای امنیت: امنیت محیط کار، شغل، مالی، بیمه، قرارداد، ایمنی، شفافیت و صداقت، قابلیت اشتغال، پای‌بندی به قوانین، آرامش، مدیریت فشار کاری، بقا، نیاز به فرایندها؛
- نیازهای تعلق و اجتماعی: دستاوردهای اجتماعی، ارتباط دوستانه، هویت، فضای شاد، همسویی خط فکری، مشارکت در تصمیم‌گیری، کارگروهی، تعلق اجتماعی، کنش اجتماعی، همدلی، حمایت، عضویت، تعهد عاطفی، قدردانی؛
- نیازهای احترام: کار مفید، استقلال، اعتماد، احترام، تعادل کار/زندگی، نقش فرد در عملکرد سازمان، دیده شدن عملکرد، بازخور، تناسب شخص و شغل، برابری درونی و بیرونی، شأن اجتماعی، ارزش قائل شدن برای نیروی انسانی، شایسته‌سالاری؛
- نیازهای خودشکوفایی: رشد فردی، مسیر شغلی، پیامد شغل در محیط کلان، هدف‌گذاری، بالفعل کردن استعدادها، فضای یادگیری، پیشرفت و ارتقا، تقویت مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی، کار سازنده و چالشی، خلاقیت و نوآوری، غنی‌سازی شغلی، کارراهه و برند شخصی، پویایی شغل؛

گام ششم) در نظر گرفتن پرسونای مخاطبان شغل اولی و باتجربه متناسب با سلسله مراتب نیازهای شغلی؛



گام هفتم) طراحی بسته‌های ارزش ویژه برند کارفرما یا همان وعده‌های برند براساس سلسله مراتب نیازهای هر دسته از مخاطبان: ارزش اقتصادی، اعتماد به برند، ارزش اجتماعی، ارزش توجه و تمایل، ارزش رشد و پیشرفت؛

گام هشتم) برندسازی داخلی (تجربه رضایت، جامعه‌پذیری، نیروی کار سابق) و خارجی (تجربه نیروی کار باقوه، تجربه متقاضیان شغلی، شکار نیروی انسانی)؛

گام نهم) شناسایی و مدیریت چالش‌ها و محدودیت‌های برندسازی کارفرما؛

گام دهم) در نظر گرفتن نقش عوامل تأثیرگذار بر استراتژی کارفرما و نیروی کار در ارائه و پذیرش وعده‌های برند؛

گام یازدهم) ارزیابی مستمر و بلندمدت برند کارفرمایی ایجاد شده و سطح دستیابی به پیامدها.

## 8- منابع

- [1] Arasanmi C.N., Krishna A., Employer branding: perceived organisational support and employee retention – the mediating role of organisational commitment, *Industrial and Commercial Training*, 51, 3, 2019, 174-183.
- [2] Yu K.Y.T., Davis H.M., Integrating job search behavior into the study of job seekers' employer knowledge and organizational attraction, *The International Journal of Human Resource Management*, 30, 9, 2017, 1448-1476.
- [3] کردنائیج، اسداله، نجات، سهیل، تأثیر شهروندی شرکتی بر جذابیت و وفاداری به برند کارفرما، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، 8، 2، 1397، 113-133.
- [4] Wahba M., Elmanadily D., Human resources management practices & employer branding comparative study between service and product sector, *International E-Journal of Advances in Social Sciences*, 1, 2, 2015, 255-262.
- [5] Wilden R., Gudergan S., Lings I., Employer branding: Strategic implications for staff recruitment, *Journal of Marketing Management*, 26, 1-2, 2010, 56-73.



- [6] Fernandez-Lores S., Gavilan D., Avello M., Blasco F., Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale, *BRQ Business Research Quarterly*, 19, 2016, 40-54.
- [7] Martin G., Gollan P.J., Grigg K., Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM, *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 17, 2011, 3618-3637.
- [8] Maxwell R. Knox S., Motivating employees to "live the brand: A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm, *Journal of Marketing Management*, 25, 9-10, 2009, 893-907.
- [9] Backhaus K., Tikoo S., Conceptualizing and researching employer branding, *Career Development International*, 9, 5, 2004, 501-517.
- [10] Molk A., Auer M., Designing brands and managing organizational politics: A qualitative case study of employer brand creation, *European Management Journal*, 36, 4, 2017, 485-496.
- [11] Mishra S., Kumar S., E-recruitment and training comprehensiveness: untapped antecedents of employer branding, *Industrial and Commercial Training*, 51, 2, 2019, 125-136.
- [12] Rampl L. V., How to become an employer of choice: Transforming employer brand associations into employer first-choice brands, *Journal of Marketing Management*, 30, 13-14, 2014, 1486-1504.
- [13] Tanwar K., Kumar A., Employer brand, person-organisation fit and employer of choice: Investigating the moderating effect of social media, *Personnel Review*, 48, 3, 2019, 799-823.
- [14] برغمندی، قاسم، قلی پور، آرین، بررسی تأثیر برندسازی کارفرما بر جذب استعدادها در بانک رفاه، مدیریت فرهنگ سازمانی، 13، 1، 1394، 207-227.
- [15] Tkalac Verčič A., Sinčić Ćorić D., The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility, *Public Relations Review*, 44, 4, 2018, 444-452.
- [16] Kashyap V., Chaudhary R., Linking Employer Brand Image and Work Engagement: Modelling Organizational Identification and Trust in Organization as Mediators, *South Asian Journal of Human Resources Management*, 2019.



- [17] Moroko L., Uncles M. D., Employer branding and market segmentation, *Journal of Brand Management*, 17, 3, 2009, 181–196.
- [18] Kashyap V., Verma N., Linking dimensions of employer branding and turnover, *International Journal of Organizational Analysis*, 26, 2, 2018, 282-295.
- [19] Davies G., Mete M., Whelan S., When employer brand image aids employee satisfaction and engagement, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5, 1, 2018, 64-80.
- [20] McLaren J.P., Mind the gap: Exploring congruence between the espoused and experienced employer brand, *Dissertations*, available from ProQuest, 2011.
- [21] خدای، سهیلا، اصانلو، بهاره، طراحی مدل ایجاد جذابیت کارفرما مبتنی بر ساخت برند متمایز کارفرما، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، 5، 1، 1394، 1-23.
- [22] Ambler T., Barrow S., The employer brand, *Journal of Brand Management*, 4, 3, 1996, 185–206.
- [23] Yang Ch., Li, Xi, The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises from the Perspective of Human Resource Management, *Energy Procedia*, 5, 2011, 2087–2091.
- [24] Morokane P., Chiba M., Kleyn N., Drivers of employee propensity to endorse their corporate brand, *Journal of Brand Management*, 23, 1, 2016, 55–66.
- [25] Carlini J., Grace D., France C., Iacono J. L., The corporate social responsibility (CSR) employer brand process: integrative review and comprehensive model, *Journal of Marketing Management*, 35, 1-2, 2019, 182-205.
- [26] De Stobbeleir, K.E.M., De Clippeleer I., Caniëls M.C.J., Goedertier F., Deprez J., De Vos A., Buyens D., The inside effects of a strong external employer brand: How external perceptions can influence organizational absenteeism rates, *The International Journal of Human Resource Management*, 29, 13, 2016, 2106-2136.
- [27] Tanwar K., Prasad A., Exploring the relationship between employer branding and employee retention, *Global Business Review*, 17, 3, 2016, 186S-206S.



- [28] Biswas M.K. Suar D., Antecedents and Consequences of Employer Branding, *Journal of Business Ethics*, 136, 1, 2014, 57-72.
- [29] Maurya K. K., Agarwal M., Organizational talent management and perceived employer branding, *International Journal of Organizational Analysis*, 26, 2, 2018, 312-330.
- [30] Matongolo A., Kasekende, F., Mafabi S., Employer branding and talent retention: perceptions of employees in higher education institutions in Uganda, *Industrial and Commercial Training*, 50, 5, 2018, 217-233.
- [31] Munsamy M., Bosch A.V., Retention factors of management staff in the maintenance phase of their careers in local government, *SA Journal of Human Resource Management*, 7, 1, 2009.
- [32] Bellou V., Chaniotakis I., Kehagias I., Rigopoulou I., Employer Brand of Choice: An employee perspective, *Journal of Business Economics and Management*, 16, 6, 2015, 1201-1215.
- [33] De Vito L., Brown A., Bannister B., Cianci M., Mujtaba B.G., Employee Motivation based on the Hierarchy of Needs, Expectancy and the Two-Factor Theories Applied with Higher Education Employees, *International Journal of Advances in Management, Economics and Entrepreneurship*, 3, 1, 2016, 20-32.
- [34] Benson S., Dundis, S.P., Understanding and motivating health care employees: Integrating Maslow's hierarchy of needs, training and technology, *Journal of Nursing Management*, 11, 2003, 315-230.
- [35] Berthon P., Ewing M., Hah L., Captivating company: dimensions of attractiveness in EB, *International Journal of Advertising*, 24, 2, 2005, 51-72.
- [36] Jiang T., Iles P., Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector China, *Journal of Technology Management in China*, 6, 1, 2011, 97-110.
- [37] استراس، آ. و کوربین، ج.، اصول روش پژوهش کیفی: نظریه‌های مبنایی، رویه‌ها و شیوه‌ها، ترجمه بیوک محمدی، چاپ سوم، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، 1390.



- [38] Gupta J., Mohan D., Candidate experience in recruitment cycle facilitating employer brand: A case study of Idea Cellular Limited in the Delhi, *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 1, 2019, 38-46.
- [39] Kucherov D., Samokish V., Employer brand equity measurement, *Strategic HR Review*, 15, 1, 2016, 29-33.
- [40] Prevo, H., The effects of marketing-related activities on perceived job quality. *Master thesis*: University Maastricht, 2008.
- [41] Melin E., Employer branding: likenesses and differences between external and internal employer brand images, *Master Thesis*: Department of Business Administration and Social Sciences, 2005.
- [42] Oladipo T., Iyamabo J., Otubanjo O., Employer Branding: Moulding Desired Perceptions in Current and Potential Employees, *Journal of management and Sustainability*, 3, 3, 2013, 55-65.
- [43] Minchington B. Thorne K., Measuring the effectiveness of your employer brand, *Human Resources Magazine*, 12, 4, 2007, 14-16.
- [44] Yüksel M., Employer Branding and Reputation from A Strategic Human Resource Management Perspective, *Communications of the IBIMA*, 2015, 1-18.
- [45] رحیمیان، اشرف، برند کارفرما؛ راهبرد نوین مدیریت سرمایه‌های انسانی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، 5، 2، 1392، 127-150.
- [46] Adibah Ahmad Nor, Daud Salina, Engaging People with Employer Branding, *Procedia Economics and Finance*, 35, 2016, 690-698.
- [47] Liem P., Abma R., du Fossé D., Employer branding A qualitative research at Pathé, University of Utrecht, *Master thesis: Social Policy and Social Interventions*, 2013.
- [48] Tran Duc, Nha, Employer Branding for SMEs: Attracting Graduating Students in IT Industry, *Thesis*: Kajaani University of Applied Sciences, 2013.
- [49] حمیدیان‌پور، فخریه، ضیایی‌بیده، علیرضا، اردکانی، محمد سعید، ارائه مدلی جهت بررسی پیامدهای ارزش ویژه برند کارفرما با استفاده از رویکرد مدل‌سازی معادله ساختاری، کاوش‌های مدیریت بازرگانی، 5، 9، 1392، 1-20.