



## بررسی تاثیر برند سازی کارفرما بر رضایت شغلی کارکنان در صنعت بیمه خصوصی کشور با توجه به نقش میانجی مدیریت استعداد

منیژه یادگاری (نویسنده مسؤل)

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه

Email: Yadegarimanije@yahoo.com

تورج مجیبی

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه

نیلوفر ایمان خان

استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه

علی مهدی زاده اشرفی

استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه

تاریخ دریافت: ۹۹/۱۱/۳۰ \* تاریخ پذیرش ۱۴۰۰/۰۲/۲۸

### چکیده

هدف اصلی مطالعه حاضر بررسی تاثیر برندسازی کارفرما بر رضایت شغلی کارکنان با توجه به نقش میانجی مدیریت استعداد در صنعت بیمه خصوصی کشور است. مطالعه حاضر بر اساس هدف، یک تحقیق کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری مطالعه حاضر را مدیران ستادی و شعب شرکت های بیمه خصوصی کشور تشکیل می دهند که به منظور جمع آوری داده های پژوهش از پرسشنامه استفاده شده است. برآورد اولیه تعداد اعضای جامعه آماری را ۱۲۹۹ نشان داد که با توجه به تعداد بالای جامعه آماری به منظور تعیین اندازه نمونه از فرمول کوکران استفاده شد و تعداد ۲۹۷ نفر به عنوان اندازه نمونه انتخاب شدند. به منظور تجزیه و تحلیل داده های تحقیق از روش مدل یابی معادلات ساختاری و نرم افزار Smart PLS استفاده شد. نتایج این مطالعه نشان داد مولفه های برندسازی کارفرما تاثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی کارکنان دارد همچنین نتایج نشان داد مدیریت استعداد در صنعت بیمه خصوصی کشور نقش میانجی میان برندسازی کارفرما و رضایت شغلی دارد و بر همین اساس می توان گفت که به کارگیری ابعاد و مولفه های برندسازی کارفرما بر رضایت شغلی کارکنان تاثیر بسزایی داشته و در این میان نقش مدیریت استعداد کارکنان بسیار حائز اهمیت و تعیین کننده است.

**کلمات کلیدی:** برندسازی کارفرما، رضایت شغلی کارکنان، صنعت بیمه خصوصی، مدیریت استعداد.

## ۱- مقدمه

برندسازی در ابتدا برای تمایز محصولات ملموس به کار گرفته می شد، اما در طول زمان، برای تمایز انسان ها، مکان ها و سازمان ها به کار رفته است (Theurer, Tumasjan, Welpé & Lievens, 2018). برندسازی کارفرما، به مثابه راهبرد بلندمدت برای مدیریت آگاهی و ادراک کارکنان بالفعل و بالقوه و ذی نفعان تعریف شده است که شامل تجارب مستقیم غیرمستقیم ارتباط با سازمان می شود (Kolle, 2011). واژه برند کارفرما را اولین بار آمبلر و بارو<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) در تحقیقات شان مورد استفاده قرار دادند. ایشان پس از مطالعه عمیق با پاسخ دهندگان از چند شرکت، به این نتیجه رسیدند که مفهوم برند می تواند در مورد کارکنان نیز به کار برده شود (Knox & Freeman, 2006). برند کارفرما بر این ایده استوار است که سرمایه گذاری روی منابع انسانی برای شرکت ارزش آفرین است و بیان می کند که از طریق سرمایه گذاری کردن برای بهبود مهارت کارکنان، می توان عملکرد شرکت را بهبود بخشید (Backhaus & Tikoo, 2004).

برند سازی کارفرما در سالهای اخیر توجه زیادی را به خود جلب کرده است. چه در حوزه آکادمیک و چه در حوزه مشاغل، یافته ها نشان می دهند سازمان ها منابع قابل توجهی را بر توسعه برنامه های برند کارفرما تخصیص داده اند که این نشان از ارزش این حوزه دارد. برند کارفرما به عنوان یک مفهوم، بخشی تعمیم یافته از قوانین بازاریابی ارتباطات است که نیاز به ساخت استراتژی های اکتساب و نگهداری ذینفعان اصلی به وسیله ارتباطات نزدیکتر را شناسایی می کند (Tumasjan, Kunze, Bruch & Welpé, 2020). سازمان ها با توسعه برند کارفرما می توانند کارکنانی را که موجب افزایش موفقیت برند، سودآوری و در نهایت ارزش آفرینی برای سازمان و ذینفعان می شوند، برای سازمان حفظ کنند. همانطور که جذب بهترین کارکنان اهمیت دارد، ایجاد انگیزه در کارکنان فعلی برای ماندن در سازمان و مشارکت در سازمان نیز بسیار اهمیت دارد. زمانی که سازمان احساس رضایت را در میان کارکنان فعلی خود ایجاد می نماید آنها نه تنها در سازمان باقی می مانند بلکه ارزش سازمان را با شبکه خود نیز به اشتراک می گذارند. رضایت کارکنان یکی از نتایج برند سازی کارفرما است که باعث ایجاد تعهد کارکنان و در ادامه رضایت مشتریان و سودآوری سازمان خواهد شد (Gaddam, 2018).

مالکیت برند کارفرما قوی منجر می شود که سازمان ها امکان توانایی جذب استعدادهای بیشتری داشته باشند. در زمان کنونی که به نوعی، جنگ استعدادهای بین سازمان ها در حال رخ دادن است، ساختن برند کارفرمای قوی برای سازمان ها مهم و حیاتی است (Figurska & Matuska, 2013). به طور کلی می توان گفت که امروزه بحث برند کارفرما، یک موضوع مهم در زمینه مدیریت منابع انسانی می باشد، تا جایی که سازمان ها بیشتر و بیشتر در حال تلاش برای جذب کارکنان کلیدی و شاخص می باشند. با توجه به چالش هایی که حال و آینده محیط سازمان های ایرانی را درگیر خود خواهد کرد، همچون فقدان راهبرد مناسب کسب و کار، فقدان کارراهه شغلی، عدم شناخت نیازهای کارکنان، مشتریان و ذی نفعان سازمان، فقدان رقابت کسب و کار در سازمان های دولتی و خصوصی، فرصت جذب منابع انسانی شایسته و با استعداد، نگرش در حال تغییر نیروی کار نسبت به کار و زندگی می توان به ضرورت و اهمیت مطالعه و بررسی بیشتر درخصوص برندسازی کارفرما صحنه گذاشت. در یک دهه گذشته از مسائل و چالش های اصلی که صنعت بیمه کشور و به طور خاص شرکت های فعال در بخش خصوصی این صنعت با آن مواجه هستند، جذب و حفظ نیروی کار ماهر و باتجربه است. از طرفی شرکت های مذکور با تعریف سیستم استعداد برتری و مباحث مدیریت استعداد، در پی جذب، نگهداشت و توسعه افراد نخبه و با استعداد، به دنبال افزایش بهره‌وری نیروی انسانی است.

از آنجا که شرکت های بیمه در گروه شرکت های خدماتی محسوب می شوند و در حقیقت نیروی انسانی به عنوان با ارزش ترین دارایی تلقی می شود و نیروی انسانی نقش مهم و تعیین کننده ای در موفقیت و یا شکست شرکت های بیمه بازی می کند همواره به دنبال جذب و نگهداشت نیروهای انسانی با دانش، با مهارت و با سابقه هستیم. پرواضح است که افراد مستعد و نخبه جذب

<sup>1</sup> Ambler & Barrow

سازمان‌هایی می‌شوند که از برند کارفرمای قوی‌تری برخوردارند لذا با توجه به خلاء موجود در این زمینه در میان پژوهش‌های داخلی و اهمیت جلب رضایت کارکنان فعلی و مدیریت مطلوب استعدادهای شرکت‌های فعال در صنعت بیمه خصوصی با توجه به مزایای نگهداشت کارکنان خلاق و با استعداد، در این پژوهش به بررسی تاثیر برند کارفرما بر رضایت کارکنان با توجه به نقش میانجی مدیریت استعداد در میان شرکت‌های بیمه خصوصی کشور می‌پردازیم و در پی پاسخ به سوال اصلی این تحقیق هستیم که آیا برند کارفرما بر رضایت کارکنان با توجه به نقش میانجی مدیریت استعداد در شرکت‌های بیمه خصوصی تاثیر دارد؟ امید است نتایج این پژوهش در تعریف استراتژی‌ها و خطی‌های سازمانی شرکت‌های مورد مطالعه در رابطه با هدف‌گذاری‌های کارآمد در حوزه برندسازی کارفرما مفید واقع شده و موجب افزایش رضایت کارکنان شود.

الف) پیشینه نظری پژوهش و توسعه نظری فرضیه‌ها

با توجه به تعاریف و مفاهیم موجود در حوزه برند سازی کارفرما و رضایت شغلی کارکنان، تعاریف برندینگ کارفرما از اولین باری که مطرح شد، بارها دچار تحول گشته است و به عنوان آشکارترین اثبات از مفهوم تکامل عمل می‌کند. تعریف اولیه توسط آمبلر و بارو (۱۹۹۶) مطرح شده و عمدتاً براساس برنامه‌هایی برندینگ سنتی بوده است. دیگر محققان برجسته در این حوزه براساس این تعریف اقدام به تعریف برندینگ کارفرما به این صورت می‌کنند: فرایند ساخت یک هویت کارفرما، قابل شناسایی و منحصر به فرد است و برند کارفرما به عنوان مفهومی است که یک شرکت را از دیگر رقبای خود متمایز می‌کند (Backhaus & Tikoo, 2004). کوچرو و همکاران (۲۰۱۲) برند کارفرما را به عنوان ویژگی‌های کیفی شرکت استخدام کننده که برای مخاطبان هدف جذاب است تعریف کرده و در ادامه به تصویر مثبت و مجموعه مناسب از مزیت‌های مادی و غیر مادی که شرکت را در بازار متمایز می‌سازد اشاره کردند (Prasad & Tanwar, 2016).

این دیدگاه بر تعریف اولیه برند کارفرما با درک این موضوع که نه تنها برند محصول و سازمان می‌تواند مثبت یا منفی باشد بلکه برند کارفرما این ویژگی را دارد استوار است. الشاطری و همکارانش در تحقیق خود دریافتند که همانطور که برند مشتری موجب ایجاد رضایت در مشتری می‌شود، برند کارفرما نیز رضایت کارکنان را ارتقا می‌دهد، در اینجا کارکنان، مشتریان سازمان در نظر گرفته می‌شوند (Alshathry, Clarke & Goodman, 2017). اوگنجانویچ و اسلاکوویچ در تحقیق خود دریافتند که برند کارفرما به عنوان ابزاری قدرتمند برای کمک به کارکنان شناخته شده است تا به کارکنان در درونی‌سازی ارزش‌های سازمان یاری رسانده و فرهنگ سازمانی را شکل دهد (Ognjanović & Slavković, 2019). تانوار و پراساد در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که تمامی ابعاد شناسایی شده از برند کارفرما بر رضایت شغلی تاثیر گذارند و به طور کلی برند کارفرما ۵۸٪ از کل تغییرات مرتبط با رضایت شغلی کارکنان مورد مطالعه را به طور مستقیم پیش بینی می‌نماید. عوامل سازمانی نظیر: حقوق، ارتقاء، امنیت شغلی و عوامل محیطی نظیر: شرایط کاری، محیط کاری، کیفیت روابط با همکاران در ارتقاء رضایت شغلی نقش دارند. تانوار و پراساد (۲۰۱۷) از طرفی در برند کارفرما نیز بر ایجاد ارزش اجتماعی نظیر: رابطه مطلوب با همکاران و سرپرستان و ارزش اقتصادی نظیر: حقوق و جبران خدمت تاکید می‌شود (Ronda, Valorand & Abril, 2018).

بر اساس تحقیقات انجام شده و نتایج به دست آمده در تحقیقات پیشین، فرضیه نخست به شکل زیر مطرح می‌شود:

فرضیه نخست: برند سازی کارفرما بر رضایت شغلی کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد.

در خصوص برند سازی کارفرما و مدیریت استعداد، هاپ بیان می‌دارد برند سازی کارفرما با ریشه‌های بازاریابی کلاسیک و اصول برند مدیریت، نظم را به وجود می‌آورد و هدفش ارائه تصویر شرکت به عنوان مکانی بزرگ و مناسب برای کار است که ابتدا با رابطه عاطفی با استعدادهای برتر شروع شده، سپس تحقق برند کارفرما باعث جذب استعدادهای می‌شود (Hoppe, 2018). دوی و همکاران خود در تحقیق خود مطرح کردند که سازمان‌های امروزی برای رقابت در محیط متلاطم کنونی، بایستی از مدیریت استعداد به عنوان یک منبع مهم مزیت رقابتی استفاده نمایند؛ با این حال، بسیاری از سازمان‌های بزرگ بر شناسایی و استخدام استعدادهای تمرکز می‌نمایند ولی به حفظ و نگهداشت استعدادهای توجه کمتری می‌کنند (Dewi et al., 2015). یانگ و لی در تحقیق خود بیان می‌دارند که 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 می‌توان به دو بخش

تقسیم نمود: ۱- تصویر خارجی از شرکت که برای جلب استعدادها 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 ابزارهای صریح معرفی شود. این که آیا شهرت خارجی یک شرکت منجر به برند کارفرمای شرکت می شود به ساخت داخلی شرکت بستگی دارد (Yang & Li, 2011). تیکسون و همکارانش در تحقیق خود مطرح کرده اند که در سازمان های امروزی دو مفهوم برند کارفرما و مدیریت استعداد از عوامل مهم در ماندگاری و نگهداشت کارکنان به شمار می آید. (Tikson et al., 2018). ناگی و محمدعلی نیز در تحقیق خود به این مساله اشاره دارند که برندسازی کارفرما برای شرکتهای دولتی و خصوصی موضوع بسیار مهمی است زیرا به طور مستقیم در افزایش اهمیت مدیریت استعداد و برنامه های اشتغال دخالت دارد (Nagi & Mohammed Ali, 2020). موری و آگاروال در تحقیق خود اشاره به این موضوع دارند که قسمتی از مدیریت استعداد، جذب افراد با استعداد برای سازمان است و با توجه به تفکر نوین جذب منابع انسانی، سازمان نباید با دادن آگاهی استخدام افراد را به سازمان جذب کند، بلکه باید کاری کند که خود افراد، سازمان را انتخاب کنند، و این مستلزم ایجاد آگاهی و علاقه در افراد است. یعنی در ذهن افراد با استعداد تصویری را ایجاد کند که این سازمان را به سازمانهای دیگر ترجیح دهند (Maurya & Agarwal, 2018).

بر اساس تحقیقات انجام شده و نتایج به دست آمده در تحقیقات پیشین، فرضیه دوم به شکل زیر مطرح می شود:

فرضیه دوم: برندسازی کارفرما بر مدیریت استعداد تاثیر مثبت و معناداری دارد.

در حوزه مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان، فلیپ و روپر در تحقیق خود بدین موضوع اشاره دارند که امروزه سازمان ها بر پایه مهارت ها و استعدادهای کارکنان خود با هم رقابت می کنند و می دانند با که جذب و نگهداشت بهترین کارکنان، شرکت قادر است به بالاترین سهم بازار رسیده و سود خود را افزایش دهد (Philips & Roper, 2009). آقاجانلو و زهره ونندی در تحقیق خود بدین موضوع اشاره دارند که فرآیند مدیریت استعداد در ارتباط با منابع انسانی سازمان ها و بر منابع انسانی سازمان تاثیر می گذارد؛ بررسی و تحلیل رابطه آن با رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان از اهمیت ویژه ای برخوردار است. ازسوی دیگر، وجود نیروی انسانی راضی و با نشاط و متعهد از سرمایه های ارزشمند هر سازمانی به شمار می رود. منابع انسانی در سازمان زمانی مفید و کارآمد هستند از که روحیه قوی، شادابی بالا و رضایت مندی خوبی برخوردار باشند، زیرا عملکرد کارکنان سازمان تا حد زیادی نشأت گرفته از میزان رضایت شغلی و تعهد آنان است. راضی کردن، راضی نگه داشتن در و سطح بالاتر خوشحال نگه داشتن کارکنان امری است که نیازمند تلاش بوده و فرآیندی دائمی است (Aghajanloo & Zohrehvandi, 2018). تونسین و همکارانش در تحقیق خود به این موضوع اشاره می کنند که مدیریت استعداد این اطمینان را به وجود می آورد که هر یک از کارکنان، با استعدادهای و مهارت های ویژه در شغل مناسب قرار گرفته اند، همچنین مسیر شغلی آن ها شفاف است و به عنوان یک عامل تحریک فزاینده برای فرصت های شغلی بهتر، درون و بیرون سازمانی، عمل می کند که اینها موجبات افزایش رضایت شغلی کارکنان را فراهم می آورد (Thunnissen et al., 2013).

بر اساس تحقیقات انجام شده و نتایج به دست آمده در تحقیقات پیشین، فرضیه سوم به شکل زیر مطرح می شود:

فرضیه سوم: مدیریت استعداد بر رضایت شغلی کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد.

با توجه به نقش میانجی مدیریت استعداد در ارتباط میان برندسازی کارفرما و رضایت شغلی کارکنان، ایتم و همکارانش سازمان ها برای بهبود کیفیت اشتغال، استراتژی های مدیریت نگهداشت کارکنان متعددی به کار می برند یکی از آنها برندسازی کارفرما می باشد. این موضوع باعث شده تا سازمان ها بیشتر از گذشته به ارزش جذب و نگهداشت استعدادهای واقعی پی ببرند (Itam et al., 2020). حافظ و همکارانش در تحقیق خود به این مساله اشاره می کنند که کارکنانی که رضایت بیشتری دارند، از قدرت بیشتری برای پاسخگویی به چالش های محیطی برخوردارند. شرکت ها برند کارفرما را ایجاد می نمایند 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 در نهایت به رضایت پایدار کارکنان دست یابند (Hafez et al., 2017). موتیرو و همکارانش در

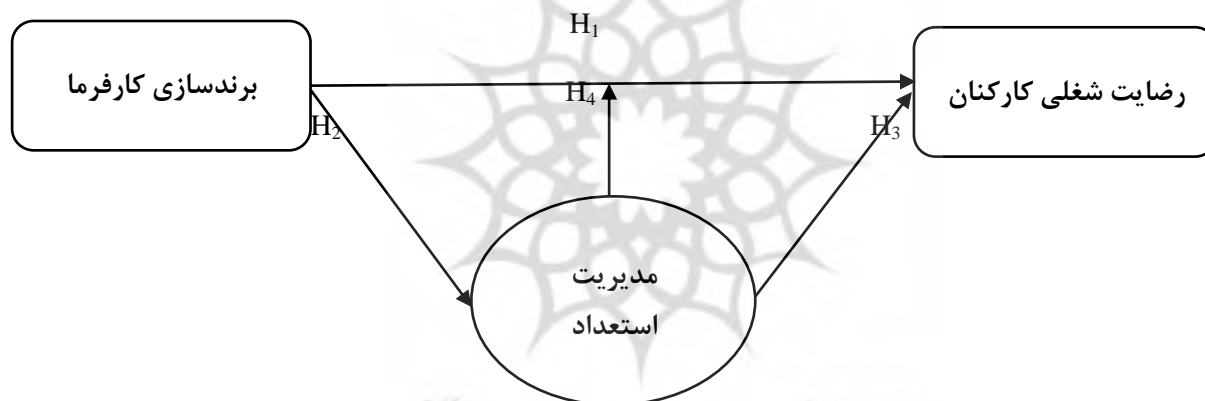
تحقیق خود بیان می‌دارند که برند کارفرما ماهیتا دربردارنده نوعی تعهد کارکنان نسبت به سازمان است که توسط کارفرمایان ایجاد می‌شود، که همان شهرت و اعتبار شرکت در قلب کارکنان می‌باشد. تا زمانی که کارکنان جزو استعدادها بوده و سخت کار کنند، فرصت‌های رشد و توسعه بیشتری خواهید داشت (Monteiro et al., 2020). بهارادواج و یامین در تحقیق خود به این مساله اشاره دارند که سازمان‌هایی که به دنبال افزایش رضایت کارکنان خود، استراتژی‌های مبتنی بر برندسازی کارفرما را از طریق برنامه‌های مدیریت استعداد (جذب، نگهداشت و توسعه) دنبال می‌کنند، شرایط مناسب تری برای کسب مزیت رقابتی پایدار

(Bharadwaj & Yameen, 2020).

بر اساس تحقیقات انجام شده و نتایج به دست آمده در تحقیقات پیشین، فرضیه نخست به شکل زیر مطرح می‌شود: فرضیه چهارم: برندسازی کارفرما از طریق مدیریت استعداد تاثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی کارکنان دارد.

(ب) مدل مفهومی تحقیق

با توجه به هدف اصلی تحقیق که بررسی تاثیر برندسازی کارفرما بر رضایت شغلی کارکنان با توجه به نقش میانجی مدیریت استعداد در صنعت بیمه خصوصی کشور می‌باشد، تحقیقات و پژوهش‌های پیشین در رابطه با مقوله‌های اصلی پژوهش مورد بررسی و مطالعه قرار گرفت و بر همین اساس مدل مفهومی پژوهش به منظور بررسی ارتباط میان متغیر مستقل و وابسته تحقیق و تحلیل میزان اثرگذاری متغیر میانجی در رابطه میان این دو متغیر در شکل ۱ نشان داده می‌شود.



شکل شماره (۱): مدل مفهومی تحقیق

## ۲- روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر، از نظر هدف یک تحقیق کاربردی و از نظر روش یک مطالعه توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری مطالعه حاضر را مدیران ستادی و شعب شرکت‌های بیمه خصوصی کشور تشکیل می‌دهند. برآورد اولیه نشان داد که تعداد کل اعضای جامعه آماری برابر با ۱۲۹۹ نفر می‌باشد. با توجه تعداد بالای این افراد به منظور شناسایی اندازه نمونه تحقیق از فرمول کوکران استفاده شد و در نهایت تعداد ۲۹۷ نفر به عنوان اندازه نمونه انتخاب شدند. با توجه به اینکه پیش بینی می‌شد تا در جمع آوری پرسشنامه با مشکلاتی مواجه شویم تعداد ۳۴۰ پرسشنامه ارسال گردید. پس از جمع آوری پرسشنامه‌های تکمیل شده در نهایت ۲۹۷ پرسشنامه جهت تحلیل داده‌ها وارد نرم افزار شد. در این مطالعه به منظور جمع آوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه استفاده شد. تمامی سوالات پرسشنامه بر اساس مقیاس پنج گانه لیکرت ارزیابی شدند، که مقادیر این مقیاس از عدد ۱ (خیلی ضعیف) تا عدد ۵ (بسیار قوی) تعریف شدند. بر اساس مدل مفهومی پژوهش که نشان می‌دهد مدل دارای یک متغیر برونزار یعنی برندسازی کارفرما می‌باشد.

برای سنجش متغیرهای برونزای تحقیق از سوالات پرسشنامه های به کار رفته در تحقیقات برتون و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) و اوگنجانویچ و اسلاکوویچ (۲۰۱۹) اقتباس گردید. تعداد سوالات برای برندسازی کارفرما برابر با ۱۰ سوال بود. برای سنجش پایایی متغیرها از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد، نتایج این آزمون نشان داد که مقدار به دست آمده برای این متغیر برابر با ۰/۷۹ به دست آمده و با توجه به مقدار ملاک ۰/۷ می توان گفت که پایایی متغیر برونزای تحقیق مورد تایید است. به منظور جمع آوری داده ها در رابطه با متغیرهای درونزا و میانجی تحقیق که عبارت اند از دو متغیر رضایت شغلی کارکنان و مدیریت استعداد می باشند، به ترتیب از ۶ و ۵ سوال از پرسشنامه های بکار رفته در تحقیقات تانوار و پراساد<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) برای متغیر رضایت شغلی کارکنان و لی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) برای متغیر مدیریت استعداد استفاده گردید. نتایج آزمون آلفای کرونباخ برای متغیرهای رضایت شغلی کارکنان و مدیریت استعداد به ترتیب برابر با ۰/۸۱ و ۰/۸۵ بدست آمد که نشان دهنده پایایی بسیار قوی برای این دو متغیر بود.

در این مطالعه به منظور تجزیه و تحلیل داده ها، برازش مدل مفهومی تحقیق و آزمون فرضیه ها از روش حداقل مربعات جزئی در مدلسازی معادلات ساختاری (PLS-SEM) استفاده شد. مدل یابی پی ال اس در حوزه های متنوع از جمله علوم مدیریت کاربرد فراوانی دارد (Wen, 2010). نگرش لیزرل بر پیشینه سازی کواریانس و مدل یابی پی ال اس بر پیشینه سازی واریانس تمرکز دارد. پی ال اس نگرسی مبتنی بر واریانس است که در مقایسه با تکنیک های مشابه معادلات ساختاری همچون لیزرل و آیموس نیاز به شروط کمتری دارد (Liljander et al., 2009). این الگوریتم شامل دو مرحله اصلی است که عبارتند از: (۱) بررسی برازش مدل (۲) آزمون فرضیه های تحقیق. قسمت اول، یعنی برازش مدل در سه بخش انجام می شود: برازش مدل های اندازه گیری، برازش مدل ساختاری و برازش مدل کلی. به این ترتیب که ابتدا، از صحت روابط موجود در مدل های اندازه گیری با استفاده از معیارهای پایایی و روایی اطمینان حاصل کرده و سپس به بررسی روابط موجود در بخش ساختاری پرداخته و در مرحله پایانی نیز برازش کلی مدل پژوهش بررسی می شود.

### ۳- نتایج و بحث

در پژوهش حاضر پیش از بکارگیری روش مدل یابی معادلات ساختاری در نرم افزار اسمارت پی ال اس، از آزمون KMO و بارتلت به منظور کسب اطمینان از کافی بودن حجم نمونه استفاده شد. در انجام تحلیل عاملی، ابتدا باید از این مسئله اطمینان حاصل شود که می توان داده های موجود را برای تحلیل مورد استفاده قرار داد یا خیر؟ به همین منظور از این آزمون استفاده می شود. اگر مقدار بدست آمده برای شاخص KMO بالاتر از ۰/۷ و نزدیک به یک باشد، داده های مورد نظر (اندازه نمونه) برای تحلیل عاملی مناسب است و در غیر این صورت (کمتر از ۰/۷) نتایج تحلیل عاملی برای داده های مورد نظر چندان مناسب نیستند. علاوه بر این اگر سطح معنی داری آزمون بارتلت کمتر از ۵٪ باشد، نشان دهنده این موضوع است که تحلیل عاملی برای شناسایی مدل عاملی مناسب است. نتایج این آزمون در جدول شماره یک ارائه شده که نشان می دهد اندازه نمونه و رابطه بین متغیرها در شرایط مناسبی قرار دارد.

جدول شماره (۱): نتایج KMO و آزمون بارتلت

مقدار شاخص KMO	۰/۸۲۹
مقدار آزمون بارتلت	۳۵۳۱/۵۳۳
درجه آزادی	۲۹۶
سطح معنی داری	۰/۰۰۱

الف) نتایج برازش مدل اندازه گیری

از مدل های اندازه گیری برای تخمین روابط بین هر متغیر پنهان و شاخص های مرتبط با آن استفاده می شود. در بررسی برازش مدل های اندازه گیری از شاخص های پایایی و روایی مدل های اندازه گیری استفاده می شود. در بررسی پایایی از ۳ معیار

<sup>2</sup> Berthon et al.

<sup>3</sup> Lei et al.

ضرایب بارعاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. از سوی دیگر در بررسی روایی از ۲ معیار روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شد. نتایج ارزیابی معیارهای پایایی (آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی)، روایی همگرا و نتایج سنجش بارهای عاملی متغیرهای تحقیق در جدول ۲ نشان می‌دهد که مقادیر بدست آمده برای بارهای عاملی بالاتر از ۰/۵، آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ و پایایی ترکیبی بیشتر از ملاک تعیین شده یعنی ۰/۷ می‌باشد. همچنین نتیجه بدست آمده از معیار روایی همگرا نشان می‌دهد که مقادیر روایی همگرایی تمامی سازه‌های پژوهش بالاتر از مقدار معیار ۰/۵ می‌باشد. برای سنجش روایی واگرایی سازه‌های تحقیق از روش فورنل لارکر (۱۹۸۱) استفاده شد. نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که با توجه به اینکه که مجذور میانگین واریانس استخراج شده برای هر سازه بیشتر از همبستگی بین سازه‌ها بدست آمده است، در نتیجه روایی واگرایی سازه‌های تحقیق تایید می‌شود. این نتایج نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل اندازه‌گیری داشته و تناسب مدل را گزارش می‌کند. در نتیجه مدل اندازه‌گیری تایید می‌شود.

جدول شماره (۲): نتایج برازش مدل اندازه‌گیری

متغیر	سوال (گویه)	بار عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرا
برند سازی کارفرما	EMB1	۰/۵۸۹	۰/۸۸۴	۰/۹۰۳	۰/۵۹۵
	EMB2	۰/۷۲۴			
	EMB3	۰/۴۶۳			
	EMB4	۰/۸۲۰			
	EMB5	۰/۷۶۳			
	EMB6	۰/۸۳۴			
	EMB7	۰/۷۵۴			
	EMB8	۰/۸۴۰			
	EMB9	۰/۷۰۵			
	EMB10	۰/۷۱۸			
رضایت شغلی کارکنان	EJS1	۰/۸۰۸	۰/۸۷۰	۰/۹۰۴	۰/۶۱۷
	EJS2	۰/۸۵۳			
	EJS3	۰/۸۶۹			
	EJS4	۰/۸۳۰			
	EJS5	۰/۷۸۴			
	EJS6	۰/۵۱۲			
مدیریت استعداد	TAM1	۰/۸۴۲	۰/۷۸۹	۰/۷۹۶	۰/۵۶۵
	TAM2	۰/۹۲۱			
	TAM3	۰/۶۵۷			
	TAM4	۰/۵۶۲			
	TAM5	۰/۴۷۵			

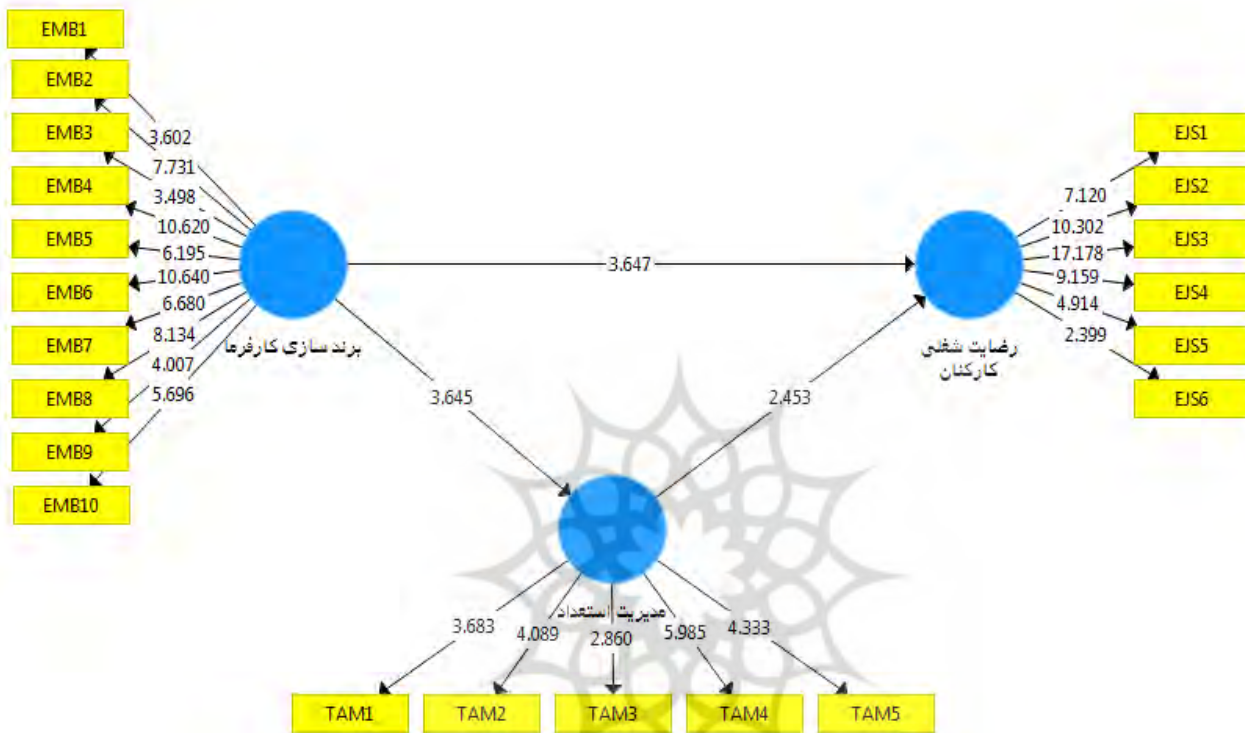
جدول شماره (۳): نتایج روایی واگرا

مدیریت استعداد	رضایت شغلی کارکنان	برند سازی کارفرما
		۰/۷۰۳
	۰/۷۸۵	۰/۶۸۵
۰/۶۸۲	۰/۶۴۴	۰/۳۸۵

(ب) نتایج برازش مدل ساختاری

در صورتی که مقادیر  $t$  از مقدار ۱/۹۶ بیشتر باشد، بیانگر صحت رابطه بین سازه‌ها و در نتیجه تایید فرضیه‌های پژوهش در سطح ۹۵٪ است. شکل ۲ مقادیر  $t$  برای ارزیابی بخش ساختاری مدل را نشان می‌دهد. با توجه به اینکه تمام اعداد واقع بر

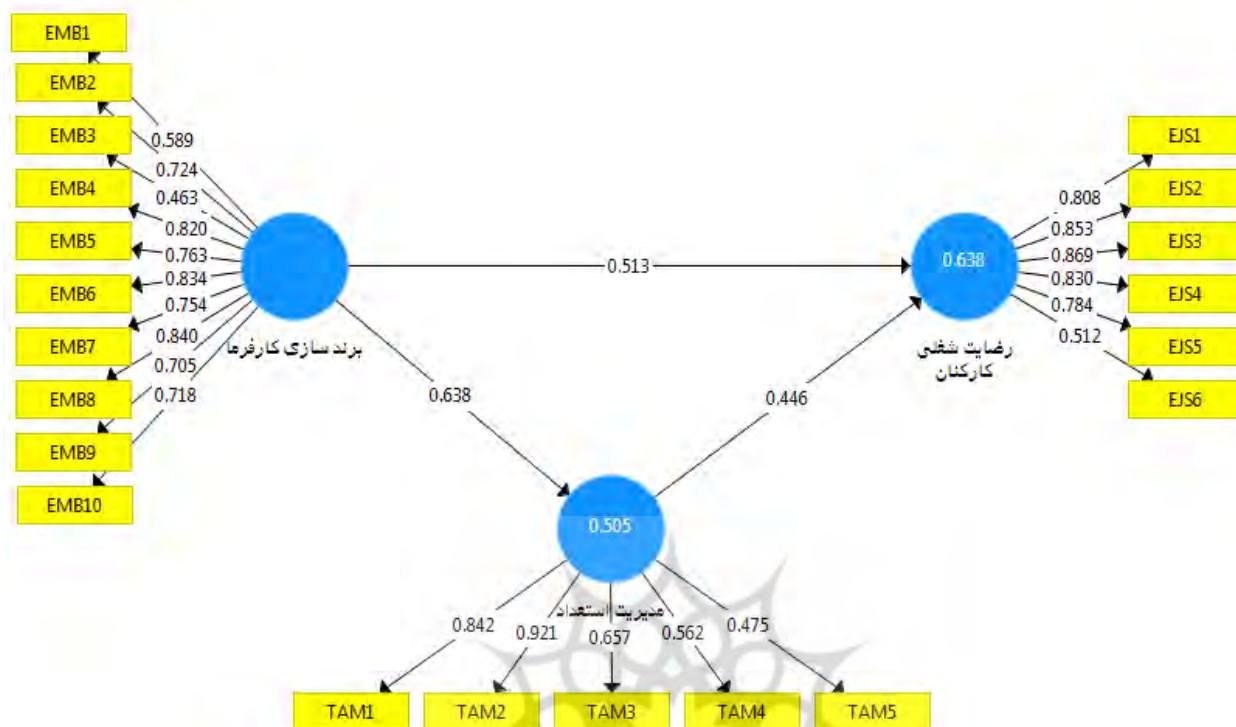
مسیرها از مقدار ۱/۹۶ بالاتر هستند، این مطلب حاکی از معنادار بودن مسیرها، مناسب بودن مدل ساختاری پژوهش و همچنین تایید فرضیه های تحقیق می باشد.



شکل شماره (۲): مدل در حالت معناداری

دومین معیار ضروری برای بررسی برازش مدل ساختاری، بررسی ضرایب تعیین ( $R^2$ ) مربوط به متغیرهای مکنون درونزای (وابسته) مدل است. مقادیر این ضریب در شکل ۳ قابل مشاهده است. با توجه به مقدار بدست آمده برای متغیر رضایت شغلی کارکنان و مدیریت استعداد به ترتیب برابر با ۰/۶۳۸ و ۰/۵۰۵ می باشد، با در نظر گرفتن سه مقدار ملاک، مناسب بودن برازش مدل ساختاری تایید می شود.





شکل شماره (۳). مدل در حالت تخمین استاندارد

ج) نتایج ارزیابی برازش کلی مدل بر اساس شاخص GOF

مطابق الگوریتم مدل یابی معادلات ساختاری، برای بررسی برازش مدل کلی که هر دو بخش اندازه گیری و ساختاری را کنترل می کند از معیار نیکوئی برازش<sup>۴</sup> استفاده می شود. این معیار توسط تننهاوس و همکاران (۲۰۰۴) معرفی شد و طبق رابطه زیر محاسبه می گردد:

$$GOF = \sqrt{\text{average(Communality)} \times \text{averageR}^2}$$

این معیار با سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان نقادیر ضعیف، متوسط و قوی تعریف می شود (Wetzels et al., 2009).

$$GOF = \sqrt{(0.367 \times 0.890)} = 0.571$$

نتیجه نشان می دهد که مقدار معیار GOF برابر است با ۰/۵۷۱ که این عدد با توجه به سه مقدار ملاک ۰/۲۵، ۰/۰۱ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF، نشان از برازش کلی قوی مدل دارد.

د) نتایج آزمون فرضیه های تحقیق

در این بخش با بررسی ضرایب معناداری (مقادیر t) هر یک از مسیرها و نیز ضرایب مسیر، فرضیه های تحقیق آزمون می شوند. صورتی که مقدار ضرایب معناداری هر یک از مسیرها بیش از ۱/۹۶ باشد، مسیرمربوط در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار و فرضیه مرتبط با آن تایید می شود. نتایج آزمون فرضیات در جدول ۴ گزارش شده است.

جدول شماره (۴): نتایج آزمون فرضیه ها

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر	t-value	p-value	نتیجه
-------	------	-----------	---------	---------	-------

<sup>4</sup> Goodness of Fit

اول	تاثیر برند سازی کارفرما بر رضایت شغلی کارکنان	۰/۵۱۳	۳/۶۴۷	۰/۰۰۰	تایید
دوم	تاثیر برند سازی کارفرما بر مدیریت استعداد	۰/۶۸۳	۳/۶۴۵	۰/۰۰۱	تایید
سوم	تاثیر مدیریت استعداد بر رضایت شغلی کارکنان	۰/۴۴۶	۲/۴۵۳	۰/۰۱۵	تایید
چهارم	تاثیر برندسازی کارفرما بر رضایت شغلی کارکنان از طریق مدیریت استعداد	۰/۴۷۲	۲/۱۸۸	۰/۰۰۲۰	تایید

با توجه به مقادیر بدست آمده از جدول ۴ می توان نتیجه گرفت که برندسازی کارفرما تاثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی کارکنان و همینطور مدیریت استعداد در میان شرکت های مورد مطالعه دارد. همچنین نتیجه آزمون فرضیه چهارم نشان می دهد که در رابطه میان برندسازی کارفرما و رضایت شغلی کارکنان متغیر مدیریت استعداد نقش میانجی داشته و برندسازی کارفرما از طریق مدیریت استعداد تاثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی کارکنان دارد.

#### ه) نتیجه گیری و پیشنهادات

در این مطالعه هدف اصلی بررسی تاثیر برند سازی کارفرما بر رضایت شغلی کارکنان با توجه به نقش میانجی مدیریت استعداد در صنعت بیمه خصوصی کشور بود. بر اساس نتایج حاصل شده می توان گفت که شرکت های فعال در بخش خصوصی بیمه می توانند با پیاده سازی اقدامات مرتبط با برندسازی کارفرما بر رضایت شغلی کارکنان تاثیر مثبت داشته و عملکرد خود را در رابطه با مدیریت کارکنان ارتقاء بخشند. در ادامه به تحلیل نتایج فرضیه های می پردازیم. نتیجه فرضیه نخست تحقیق نشان داد که برندسازی کارفرما تاثیر مثبتی بر رضایت شغلی کارکنان در صنعت بیمه خصوصی دارد و مولفه های برندسازی کارفرما ۰/۵۱۳ از تغییرات مربوط به رضایت شغلی کارکنان را به طور مستقیم پیش بینی می نماید. بررسی ها نشان می دهد که نتیجه آزمون این فرضیه با نتایج تحقیقات سفیدگر و وظیفه دوست (۱۳۹۹)، تانوار و پراساد (۲۰۱۷) و اوگنجانویچ و اسلاکوویچ (۲۰۱۹) مطابقت و همخوانی دارد. نتیجه فرضیه دوم نشان داد که برندسازی کارفرما تاثیر مثبتی بر مدیریت استعداد در صنعت بیمه خصوصی دارد و مولفه های برندسازی کارفرما ۰/۶۸۳ از تغییرات مربوط به مدیریت استعداد را به طور مستقیم تبیین می نماید.

بررسی ها نشان می دهد که نتایج بدست آمده از آزمون این فرضیه با نتایج تحقیقات نظری و همکاران (۱۳۹۷)، (تیکسون و همکاران) (۲۰۱۸) و موری و آگاروال (۲۰۱۸) مطابقت دارد. نتیجه فرضیه سوم نشان داد که مدیریت استعداد تاثیر مثبتی بر رضایت شغلی کارکنان در صنعت بیمه خصوصی دارد و مدیریت استعداد ۰/۴۴۶ از تغییرات مربوط به رضایت شغلی کارکنان را به طور مستقیم تبیین می نماید. بررسی ها نشان می دهد که نتیجه آزمون این فرضیه با نتیجه تحقیق رجب پور و همکاران (۱۳۹۷)، آقاجانلو و زهره وندی (۲۰۱۸) و لی و همکاران (۲۰۱۸) مطابقت و همخوانی داشت. نتیجه آزمون فرضیه چهارم تحقیق نشان داد که در رابطه میان برندسازی کارفرما و رضایت شغلی کارکنان، متغیر مدیریت استعداد نقش میانجی دارد و برندسازی کارفرما در صنعت بیمه خصوصی از طریق مدیریت استعداد ۰/۴۷۲ از تغییرات مرتبط با رضایت شغلی کارکنان را پیش بینی می کند.

بر اساس نتایج فرضیه اول پیشنهاد می گردد شرکت های فعال در صنعت بیمه خصوصی از طریق بکارگیری ابعاد برندسازی کارفرما، ارزش های سازمانی همچون: ارزش اقتصادی، ارزش اجتماعی و ارزش توسعه را تقویت کرده و شرایط مناسبی برای تعامل هر چه بیشتر با کارکنان فراهم نمایند، نتیجه این تعامل مثبت تقویت مشارکت و همراهی کارکنان در پیاده سازی برنامه های میان مدت و بلند مدت شرکت های بیمه خصوصی خواهد بود.

بر اساس نتایج فرضیه دوم پیشنهاد می گردد از طریق بیان ارزش های سازمانی با رویکرد برند سازی کارفرما موجبات جذب افراد نخبه و با استعداد را فراهم کرده و سازمان را در مسیر درست مدیریت استعداد های بالقوه و بالفعل قرار داد.

بر اساس نتایج فرضیه سوم پیشنهاد می گردد مدیران صنعت بیمه خصوصی به منظور تقویت رضایت شغلی کارکنان به این موضوع توجه داشته باشند که سازمان هایی که در آنها جذب و گزینش افراد بر اساس شایستگی، قابلیت، استعداد، علاقه و با استفاده از آزمون های استخدامی علمی و شبیه سازی شده و همین طور مراکز ارزیابی و مصاحبه های ساختاریافته انجام می شود، از نیروی انسانی با رضایت مندی، تعهد و بهره وری بیش تر برخوردار خواهند بود، در نتیجه در راستای بهبود رضایت شغلی و بهبود عملکرد کارکنان توجه به این مولفه ها بسیار تاثیر گذار خواهد بود.

بر اساس نتایج فرضیه چهارم پیشنهاد می‌گردد مدیران صنعت بیمه خصوصی کشور در راستای دستیابی به ارتقاء رضایت شغلی کارکنان خود در برنامه های سازمان به مدیریت استعداد توجه نمایند و اقداماتی را در راستای انتقال ارزش های مثبت انجام دهند و از آنجایی که مدیریت استعداد کارکنان بالقوه و بالفعل یکی از پیش نیازهای رضایت شغلی کارکنان، اعتماد، تعهد و وفاداری کارکنان است، توجه به انتقال ارزش های مناسب، مزایای زیادی از جمله افزایش مشارکت کارکنان و بهره وری نیروی انسانی را به دنبال خواهد داشت.

#### ۴- منابع

- 1- Alshathry, S., Clarke, M. and Goodman, S. (2017). The role of employer brand equity in employee attraction and retention: a unified framework. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3). 413-431.
- 2- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*. (4)3, 185-206.
- 3- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004), Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, (9), 501-517.
- 4- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L.L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24 (2), 151-172.
- 5- Bharadwaj, S. and Yameen, M. (2020), Analyzing the mediating effect of organizational identification on the relationship between CSR employer branding and employee retention. *Management Research Review*, Ahead-of-print.
- 6- Dewi. T, Roslan. A, Badrul. H. K. (2015). Developing Talent Management Crisis Model for Quality Life of Bank Employees in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 201, 80 – 84
- 7- Figurska, Irena & Matuska, Ewa. (2013). Human Resources Management & Ergonomics. Volume VII employer branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*. VII, 21-31.
- 8- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18,139-50.
- 9- Gaddam, S. (2008), Modeling employer branding communication: the softer aspect of HR marketing management. *ICFAI Journal of Soft Skills*, 2(1), 45-55.
- 10- Hafez, Eglal; AbouelNeel, Reem; and Elsaid, Eahab. (2017). An Exploratory Study on How Talent Management Affects Employee Retention and Job Satisfaction for Personnel Administration in Ain Shams University Egypt. *Journal of Management and Strategy*, 8 (4), 1-17.
- 11- Hoppe, D. (2018), Linking employer branding and internal branding: establishing perceived employer brand image as an antecedent of favorable employee brand attitudes and behaviors, *Journal of Product & Brand Management*, 27(4). 452-467.
- 12- Itam, U., Misra, S. and Anjum, H. (2020), HRD indicators and branding practices: a viewpoint on the employer brand building process, *European Journal of Training and Development*, 4(7), 675-694.
- 13- Knox, S. & Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, (22) 7-8, 695-716.
- 14- Kolle, S. (2011). Alignment of Internally and Externally Aimed Employer Branding Efforts; A Case Study of the Novo Nordisk Employer Branding Programmed 'life Changing Careers, Bachelor Thesis.
- 15- Lei, K. Y., Basit, A., & Hassan, Z. (2018). The Impact of Talent Management on Job Satisfaction: A Study among the Employees of a Travel Agency in Malaysia. *Indonesian Journal of Applied Business and Economic Research*, 1(1), 1-19.

- 16- Liljander, V., Polsa, P., & van Riel, A. (2009). Modelling consumer responses to an apparel store brand: Store image as a risk reducer. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16, 281–290.
- 17- Maurya, K.K. and Agarwal, M. (2018), Organizational talent management and perceived employer branding. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 312-330.
- 18- Monteiro, B.; Santos, V.; Reis, I.; Sampaio, M.C.; Sousa, B.; Martinho, F.; José Sousa, M.; Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Employer Branding Applied to SMEs: A Pioneering Model Proposal for Attracting and Retaining Talent. *Information*, 11, 574.
- 19- Nagi, M., Mohammed Ali, Y. (2020). The Effect of Talent Management Practices on Employee Performance (2020). *International Journal of Management*, 11(9), 2020, 1281-1287.
- 20- Nazari, Younes, Ramazan, Majid, Sanjeghi, Mohammad Ebrahim, Ebrahimi, Masih. (2019). Investigating the Impact of Employer Brand on Manpower Productivity Mediated by Talent Management (Case Study: A Defense Organization). *Tomorrow Management*, 57, 219-232.
- 21- Ognjanović, J., & Slavković, M. (2019). Impact of Employer Brand on Employees' satisfaction in Sebian Hotel Enterprises. *TISC - Tourism International Scientific Conference Vrnjačka Banja*, 4(1), 254-271.
- 22- Phillips, D. R; Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16.
- 23- Rajabpour E, Charkhtab Moghadam J, Hamze Mollaie A. (2019). Effect of Talent Management Components on Job Satisfaction and Organizational Commitment of Knowledge Worker A Case in Research Institute of Petroleum Industry. *Human Resource Management in Oil Industry*. 10 (39), 175-196
- 24- Ronda, L., Valor, C. and Abril, C. (2018). Are they willing to work for you? An employee-centric view to employer brand attractiveness. *Journal of Product & Brand Management*, 27(5), 573-596.
- 25- Sefidgar, A., Vazifehdoust, H. (2020). The effect of employer brand and its dimensions on employees' satisfaction. *Business Management*, 12(47), 214-234.
- 26- Tanwar, K. and Prasad, A. (2017), Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. *Personnel Review*, 46(2), pp. 389-409.
- 27- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, 17(3\_suppl), 186S–206S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>
- 28- Theurer, C.P., Tumasjan, A., Welppe, I.M. and Lievens, F. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20: 155-179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>.
- 29- Thunnissen, M; Boselie, P; Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23, 326-336.
- 30- Tikson, S. D. S., Hamid. N., Mardiana, R. (2018). Employer Branding as a Strategy to Attract Potential Workforce. *International Journal of Administrative Science & Organization.*, 25(3), 114-119.
- 31- Tumasjan, A, Kunze, F, Bruch, H, Welppe (2020). IM. Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate. *Human Resource Management*, 59: 83– 99.
- 32- Wen, W. S. (2010). Linking Bayesian networks and PLS path modeling for causal analysis. *Expert Systems with Applications*, 37, 134–139.

- 33- Wetzels, M., Odekeken-Schroder, G. Van Oppen, C (2009). Using PLS path modeling for accessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustrations. *MIS quarterly*, 33(1), 177.
- 34- Yang, Ch., & Li, X. (2011). The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises. *The Perspective of Human Resource Management, Energy Procedia*, 5, 2087-2091.



## **Investigating the Effect of Employer Branding on Employee Job Satisfaction with Regard to the Mediating Role of Talent Management in the Private Insurance Industry of Iran**

**Manizheh Yadegari** (Corresponding Author)

PhD Candidate in Public Administration, Islamic Azad University, Firoozkooh Branch, Firoozkooh, Iran

**Toraj Mojibi**

Associate Professor of Public Management and Head of the Faculty of Management, Islamic Azad University, Firoozkooh Branch, Firoozkooh, Iran

**Niloofar Imankhan**

Assistant Professor of Business Management, Islamic Azad University Firoozkooh Branch, Firoozkooh, Iran

**Ali Mehdizadeh Ashrafi**

Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Firoozkooh Branch, Firoozkooh, Iran

### **Abstract**

Employer branding refers to a collection of financial, physical, and psychological advantages that come with an employment. Using the grounded theory (GT) qualitative methodology, this research examined and provided an employer branding concept in Iranian private insurance firms. Interviews with 22 seasoned specialists in the Iranian insurance industry and senior management of insurance firms working in the field of human resources were conducted to this end, and the required data were collected. In terms of the purpose of research, this is an applied study with a production methodology in which data is collected qualitatively, and it is eventually called survey research in terms of environmental studies. In-depth interviews would be used to gather information for this report. The three stages of open, axial, and selective coding resulting from the analysis of information were concluded and data analysis resulted in sixteen general categories in the form of a paradigm model including items such as causal conditions, meritocracy, deployment strategies, contextual factors, intervening conditions, facilitating conditions, and the consequences of the employer branding model process in private insurance companies. The findings reveal the significant relationships between the various dimensions of the categories.

**Keywords:** Employer Branding, Employee Job Satisfaction, Talent Management, Private Insurance Industry.