



## Designing a Multi-level Model of Employer Branding in Trade Banking System

Saeid Sehat\*<sup>1</sup>, Hamed Dehghanan<sup>2</sup>, Mohammad Reza Karimi Alavijeh<sup>3</sup>, Kazem Hashemi<sup>4</sup>

### Abstract

*The purpose of this study was to identify the factors affecting employer branding with a multi-level approach in the commercial banking industry. The research is applied in terms of purpose and qualitative approach in terms of method. Participants include informants and experts in the commercial banking system who were selected from the top and selected private and public banks in the cities of Shiraz and Tehran by means of purposeful judgment sampling. The data collection tool was an interview. In order to analyze the data in the interview section, the theme / theme analysis technique was used. The results showed that 14 themes such as interventions and coercion of upstream institutions, international relations, laws and regulations, technological developments, competition in industry, socio-cultural developments, political developments, governance policies, etc. at the macro level Employer branding is effective in the commercial banking system. At the intermediate level, 36 themes such as organizational climate, geographical location, dynamic and flexible organizational structure, organizational transparency, social responsibility, quality of reward system, quality of compensation system, organizational discipline, job rotation and enrichment, etc. was effective on branding the bank's employer. Finally, 8 themes include freedom of action at work, volunteers' personality and behavioral characteristics, individual needs and motivations, gaining social status, job-specific characteristics, volunteers' beliefs and values, desire for personal development, and desire to be appreciated working at the micro level had an impact on employer branding in the commercial banking system.*

**Keywords:** Employer Branding, Trade Banking System, Human Resources Supply, Multi-level Model.

1. Corresponding author: Associate professor, Faculty of Management & Accounting, Allameh Tabataba'ei University. [sehhat@yahoo.com](mailto:sehhat@yahoo.com)
2. Associate professor, Faculty of Management & Accounting, Allameh Tabataba'ei University, Email: [dehghanan@atu.ac.ir](mailto:dehghanan@atu.ac.ir)
3. Associate professor, Faculty of Management & Accounting, Allameh Tabataba'ei University, Email: [mr.karimi@atu.ac.ir](mailto:mr.karimi@atu.ac.ir)
4. Ph.D candidate, Faculty of Management & Accounting, Allameh Tabataba'ei University, Email: [kmhi.hashemi@gmail.com](mailto:kmhi.hashemi@gmail.com)



## طراحی مدل چند سطحی برندسازی کارفرما در نظام بانکداری تجاری<sup>۱</sup>

سعید صحت\*<sup>۱</sup>، حامد دهقانان<sup>۲</sup>، محمدرضا کریمی علویجه<sup>۳</sup>، کاظم هاشمی<sup>۴</sup>

### چکیده

هدف این مطالعه شناسایی عوامل مؤثر بر برندسازی کارفرما با رویکردی چند سطحی در صنعت بانکداری تجاری بود. پژوهش از نظر هدف، کاربردی و رویکردی کیفی دارد. مشارکت‌کنندگان شامل مطلعین و خبرگان نظام بانکداری تجاری است که از بانک‌های خصوصی و دولتی برتر و منتخب در شهرهای شیراز و تهران به کمک نمونه‌گیری قضاوتی هدفمند با ابزار مصاحبه انتخاب شدند. به‌منظور تحلیل داده‌ها در بخش مصاحبه از تکنیک تحلیل مضمون/تم استفاده شد. نتایج نشان داد که ۱۴ مضمون از قبیل مداخلات و اجبارهای نهادهای بالادستی، روابط بین‌المللی، قوانین و دستورالعمل‌ها، تحولات تکنولوژیکی، رقابت در صنعت، تحولات اجتماعی-فرهنگی، تحولات سیاسی، سیاست‌های حاکمیتی و ... در سطح کلان بر برندسازی کارفرما در نظام بانکداری تجاری مؤثرند. در سطح میانی، ۳۶ مضمون از قبیل جوسازمانی، موقعیت جغرافیایی، ساختار سازمانی پویا و منعطف، شفافیت سازمانی، مسئولیت اجتماعی، کیفیت نظام پاداش، کیفیت نظام جبران خدمات، انضباط سازمانی، چرخش و غنی‌سازی شغلی و ... بر برندسازی کارفرمایی بانک مؤثر بود. سرانجام، ۸ مضمون شامل آزادی عمل در کار، ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری داوطلبان، نیازها و انگیزه‌های فردی، کسب موقعیت اجتماعی، ویژگی‌های اختصاصی شغل، باورهای و ارزش‌های داوطلبان، تمایل به توسعه فردی و تمایل به تقدیر شدن در کار در سطح خرد بر برندسازی کارفرمایی در نظام بانکداری تجاری اثرگذار بود.

**واژگان کلیدی:** برندسازی کارفرما، نظام بانکداری تجاری، تأمین نیروی انسانی، مدل چند سطحی.

۱. شناسه دیجیتال: 10.22051/BMR.2022.40520.2349

۲. نویسنده مسئول: دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری،

دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، [sehhat@yahoo.com](mailto:sehhat@yahoo.com)

۳. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه

طباطبایی، تهران، [dehghanan@atu.ac.ir](mailto:dehghanan@atu.ac.ir)

۴. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه

طباطبایی، تهران، [mr.karimi@atu.ac.ir](mailto:mr.karimi@atu.ac.ir)

۵. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه

طباطبایی، تهران، [kmhi.hashemi@gmail.com](mailto:kmhi.hashemi@gmail.com)

## ۱- مقدمه

برندسازی کارفرما، فرایند شناسایی و ایجاد پیام برند سازمان، با استفاده از اصول سنتی بازاریابی برای دستیابی به موقعیت یک کارفرمای برتر برای انتخاب شدن است (تانوار و پاراساد<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). برند کارفرما، تصویری است که ذی‌نفعان اصلی و به‌طور خاص کارکنان فعلی و بالقوه در مورد یک سازمان در ذهنشان شکل گرفته است. به‌عبارت‌دیگر، برند کارفرما یعنی اینکه سازمان موردنظر در سطوح مختلف، از شیوه مدیریت بازار گرفته تا مزایای اعطایی به کارکنان، از سوی دیگران چگونه تعریف و تصویر می‌شود (چاولا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). سازمان‌هایی که بتوانند یک برند کارفرمای قدرتمند خلق کنند، به‌عنوان کارفرمایی شایسته دیده خواهند شد که محیط و شرایط شغلی مطلوبی را برای کارکنان خود رقم می‌زنند (ویلدن و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). برند کارفرما، بازنمایی مؤثر ارزش‌ها، شخصیت و فرهنگ یک برند به‌منظور ایجاد برداشت‌های مطلوب کارفرما قلمداد می‌شود. برند کارفرما روی تمامی تعاملات سازمان با کارمندان تأثیر می‌گذارد. این تأثیر از مرحله‌ی استخدام و فرآیندهای پذیرش کارکنان آغاز می‌شود و سپس به تمامی جنبه‌های اشتغال در سازمان شامل آموزش‌های حرفه‌ای و رشد مهارت‌ها، شبکه‌های پشتیبانی، پیشرفت مسیر شغلی، مزایا و مشوق‌ها گسترش می‌یابد و تا زمان قطع همکاری و حتی پس از خروج فرد از صف کارکنان سازمان ادامه خواهد یافت (آراسانمی و کریشننان<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). نتیجه پژوهش‌های انجام‌شده در مؤسسه بیوانفورماتیک اروپا (EBI) حاکی از آن است که

1. Tanwar and Prasad
2. Chawla
3. Wilden et al.
4. Arasanmi and Krishna

باوجود رکود اقتصادی و بازار استخدامی نابسامان، همچنان بیش از یک‌سوم کسب‌وکارها مصمم‌اند تا در عرض ۱۲ ماه به جایگاه برند کارفرمای قدرتمند دست پیدا کنند. چنانچه بانک‌ها و مؤسسات مالی تصمیم به ایجاد یک برند کارفرمای قدرتمند داشته باشند، ابتدا باید به چند پرسش اساسی پاسخ بدهند: کدام‌یک از خصوصیات بانک یا موسسه مالی آن‌ها نزد کارکنان فعلی و بالقوه در شمار جذاب‌ترین و مجاب‌کننده‌ترین ویژگی‌ها قرار دارند؟ کدام رده‌های شغلی برای موفقیت بانک یا موسسه مالی حیاتی هستند و چه اقداماتی را جهت جذب و حفظ مستعدترین نیروها در حوزه‌های کلیدی لازم است؟ در حال حاضر در مورد اشتغال در آن بانک یا موسسه مالی چه طرز تفکری وجود دارد؟ این افکار چگونه روی استخدام استعدادها برتر تأثیرگذار بوده‌اند؟ با پاسخ به این پرسش‌ها می‌توان به یک دید کلی از وضعیت کنونی بانک یا موسسه مالی موردنظر و انتظاراتی که از برند کارفرمای آن در ذهن تصور می‌شود رسید و در مورد مراحل تحقق این هدف تصمیم‌گیری کرد (ماوریا و آگاروال<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). اینکه بانک‌های تجاری باید در راستای ایجاد یک برند قدرتمند کارفرما چه اقداماتی را انجام دهند، مسئله‌ای حائز اهمیت است. یکی از مسائلی که بانک‌های تجاری در ایران جهت جذب استعداد با آن مواجه‌اند، آن است که افزون بر کمبود نیروی انسانی متخصص (متناسب با نیاز سازمان)، نبود شفافیت در بازار کار نیز مزید بر علت گردیده است و این امر مانع آشنایی داوطلبان مستعد با کارفرمایان برای یافتن استعداد می‌باشد. غالب داوطلبان شغل در بازار کار، بانک‌ها را برای استخدام مناسب می‌دانند زیرا مزایا و شرایط کاری از جمله ساعات کاری، وام مسکن برای کارکنان و منزلت کاری نسبتاً آیده آل

می‌باشد؛ بنابراین، به دنبال جذب در بانک‌هایی هستند که از شرایط کاری مطلوبتری نسبت به سایر بانک‌ها برخوردار باشند؛ بنابراین، به‌عنوان یکی از چالش‌های پیش روی بانک‌های تجاری کشور به‌عنوان زمینه انجام پژوهش حاضر، نیاز به الگویی جهت اتخاذ اقدامات لازم برای توسعه برند کارفرمایی قدرتمند احساس می‌شود. افزون بر این، تأمین نیروی انسانی از منظرهای مختلف در ادبیات منابع انسانی موردبررسی قرار گرفته است اما این مسئله از منظر برندسازی مغفول مانده است و نیاز به مذاقه دارد. موضوعی که تاکنون در مطالعات مربوط به برندسازی کارفرما مد نظر قرار نگرفته این است که مؤلفه‌های الگوی برندسازی کارفرما در نظام بانکداری تجاری کشور در سطوح مختلف (خرد، میانه و کلان) شناسایی نشده است تا نه‌تنها زمینه بهره‌برداری از الگویی اثربخش‌تر برای برندسازی کارفرما در صنعت بانکداری کشور جهت تأمین نیروی انسانی موردنیاز آن‌ها فراهم آید، بلکه شکاف تحقیقاتی موجود نیز پر شود.

در حال حاضر، چارچوب و الگوی مشخص و تعریف‌شده‌ای برای برندسازی کارفرما در نظام بانکداری تجاری کشور وجود ندارد تا بتوان از این طریق مشکل جذب یا حفظ نیروی انسانی خبره موردنیاز این نظام را حل کرد. بدیهی است مطالعه سازوکار شکل‌گیری برند کارفرما در نظام بانکداری تجاری کشور در ذهن افراد از منظر روان‌شناختی از اهمیت بسیاری برای بازاریابان و مدیران منابع انسانی در بانک‌های تجاری کشور برخوردار می‌باشد. درواقع، یکی از مسائلی که بانک‌های تجاری بخش خصوصی و نیز دولتی با آن مواجه‌اند این است که در جذب و نگهداشت نیروی انسانی توانمند با مشکلاتی مواجه‌اند که این امر می‌تواند ناشی از ضعف در برندسازی کارفرما و نیز فراهم آوردن الزامات اجرایی موردنیاز برای تقویت چنین برندی باشد. لازم به ذکر

است که تاکنون هیچ مطالعه‌ای به ارائه مدل برندسازی کارفرما در نظام بانکداری تجاری با رویکرد چند سطحی<sup>۱</sup> نپرداخته است و پژوهش حاضر، از این حیث دارای نوآوری می‌باشد. مسئله این پژوهش آن است که برندسازی کارفرما در سطح خرد (فردی)، سطح میانه (سازمانی) و کلان (فرا سازمانی) دارای چه مؤلفه‌هایی است. ادبیات برندسازی کارفرما در این زمینه تاکنون مسکوت بوده و هیچ مطالعه‌ای، برند کارفرما را در این سه سطح در نظام بانکداری تجاری مورد تحلیل قرار نداده است. به عبارت دیگر، هدف مشخص کردن آن دسته از مؤلفه‌های برند کارفرما در نظام بانکداری تجاری است که به طور خاص با داوطلبان شغلی، خود بانک و نیز نظام بانکداری تجاری ارتباط دارد و بر موفقیت یا شکست برند کارفرما در نظام بانکداری تجاری جهت تأمین نیروی انسانی خیره مورد نیاز اثرگذار می‌باشند.

## ۲- پیشینه پژوهش

### ۲-۱- برند کارفرما

برند کارفرما، مجموعه‌ای از عواید اقتصادی، کارکردی، و روان‌شناختی است که به خاطر استخدام توسط کارفرما در اذهان کارکنان بالقوه و فعلی سازمان تداعی می‌شود. اصلی‌ترین کارکرد برند کارفرما، کمک به بهبود فرآیند استخدام و نیز افزایش تعهد کارکنان است (چابرا و شارما<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). مزایای متعدد دستیابی به یک برند کارفرمای قوی عبارت‌اند از (فریر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲): بهبود روابط کاری، کاهش هزینه‌های مدیریت منابع انسانی و بهبود کارایی فرآیندهای استخدامی، تقویت و بهبود فرهنگ سازمانی و رشد بهره‌وری سازمان و جذب نیروی انسانی

1. Multi-level approach
2. Chhabra and Sharma
3. Freer

متخصص. برند مثبت سازمان بیانگر ویژگی‌هایی می‌باشد که آن سازمان را در اذهان کارکنان و داوطلبان شغل دارای ویژگی‌هایی می‌نماید که آن را محیطی مناسب برای کار کردن می‌پندارند. یکی از مهم‌ترین علل توجه به این مسئله، دستیابی سازمان‌ها به منابع انسانی استراتژیک و مستعد و دارای عملکرد بالا در بازار کار رقابتی است که الزاماً با راهبردهای کارمندیابی متداول جذب یک سازمان نمی‌شوند. این مسئله به‌ویژه در سازمان‌های خدماتی بیشتر تأکید شده است (هیلمن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). از سوی دیگر، الزامات اخلاقی و انسانی مدیریت کسب‌وکار ایجاب می‌نماید که هر سازمانی به‌منظور فراهم آوردن محیطی مناسب جهت کار و رشد کارکنان خود، الگوی مفهومی خاصی جهت ارزش‌آفرینی برای آن کارکنان به‌عنوان بخشی از ذینفعان کلیدی در اختیار داشته باشد. برخی برند کارفرما را به‌عنوان ابزاری برای ایجاد تمایز در بازار کار یاد کرده و بیان می‌کنند برندسازی در بازار کار بهترین راه‌حل برای سازمان‌هایی است که از کمبود نیروی کار ماهر و بااستعداد رنج می‌برند (خدمای و اصائلو، ۱۳۹۴). درواقع، برندسازی کارفرما فرآیند توسعه تصویری از سازمان به‌عنوان محلی مناسب برای کار کردن در ذهن افراد جویای کار است. از نظر برخی صاحب‌نظران، برند کارفرما شکلی از وعده کارفرما به شمار می‌رود که در فرهنگ کار، محیط کار و غیره وجود دارد و توسط افرادی که به سازمان می‌پیوندند تجربه می‌گردد (پاندیتا، ۲۰۲۱). انتظار می‌رود که این موارد در محیط داخلی شرکت از قبیل آزادی و استقلال در کار، توسعه کارراهه شغلی، رهبری، مسئولیت اجتماعی، تمرکز بر نتایج کار تیمی و غیره باشد (چاپینگ و ژی<sup>۲</sup>،

---

1. Heilmann et al.

2. Chunping and Xi

۲۰۱۱). برخی پژوهشگران، برند کارفرما را به‌عنوان یک فرایند مستمر و سیستماتیک سرمایه‌گذاری مستمر همراه با یک رویکرد منطقی برای جذب کارکنان ایده‌آل در حال و آینده شرکت می‌پندارند. به‌علاوه، تضمین‌کننده ارزش‌ها و استانداردهایی می‌باشد که رفتار کارکنان را راهبری می‌کند. به کمک برندسازی کارفرما، افراد بیرون از سازمان با این موضوعات آشنا می‌شوند که سازمان طرفدار چیست؟ چه افرادی را به خدمت می‌گیرند؟ نوع سازگاری بین افراد و مشاغل چگونه است؟ و چه نتایجی به رسمیت شناخته شده و به آن‌ها پاداش اعطا می‌گردد؟ افراد با کار کردن در سازمان چه چیزی را به دست می‌آورند؟ و چرا کار کردن در سازمان یک فعالیت حرفه‌ای است نه صرفاً یک شغل؟ در برندسازی کارفرما، فرهنگ سازمانی با عبارتهایی مثل «ما فرهنگ سازمانی پرشور و هوشمند داریم»، «کار کردن در این سازمان لذت‌بخش است» و «احساس انجام فعالیت‌ها به‌صورت تیمی» بیان می‌گردد (علیزاده ثانی و نجات، ۱۳۹۵).

در تعریف برند کارفرما، دو جنبه بیرونی و درونی وجود دارد. از یک جنبه، برند کارفرما به مفهوم موقعیت کارفرما در بازار منابع انسانی می‌باشد که تصویری از برند سازمان را برای کارکنان حال و آینده ارائه می‌دهد و در برگزیده دو بعد است: برند داخلی و برند خارجی. برند داخلی برای کارکنان موجود سازمان ایجاد می‌گردد که شامل تعهداتی است که سازمان برای کارکنان عملی می‌نماید و نه تنها شامل روابط سازمان با کارکنان است بلکه بیانگر این مسئله می‌باشد که سازمان می‌تواند تجربیات کاری منحصر به فردی را برای کارکنان موجود فراهم آورد (کاشیو و همکاران، ۲۰۲۰). برند خارجی برای کارکنان بالقوه ایجاد می‌گردد تا آن‌ها را ترغیب کند به سازمان بپیوندند و تصویر خوبی از محیط کاری درون سازمان ارائه گردد



(مرکباتی، ۱۳۹۴). باید اظهار داشت که پرتفلیوی کلی برندها باید با استراتژی سازمان که هر مجموعه برند بر آن مؤثر است، هماهنگ باشد و جوهره برند سازمان و مشتری باید در جوهره برند کارفرما جهت اطمینان از انطباق در ایجاد تعهد به پرتفلیوی برند لحاظ گردد (سیلوا و دیاس، ۲۰۲۲). سازمان‌های با عملکرد مطلوب، برند کارفرمایی دقیقاً منطبق با برند مشتری و سازمانش دارند و پیشنهاد ارزش از طریق اقدامات کلیه کارکنان در تمام سطوح سازمانی و در کلیه زمان‌ها ایجاد می‌شود (داوران، ۲۰۲۱). به نظر می‌رسد برند کارفرما، نه یک مفهوم تک‌بعدی، بلکه دربرگیرنده مؤلفه‌های مفهومی متعددی باشد. احتمالاً تصویر ذهنی افراد از پدیده‌هایی همچون سیستم‌های کارفرمایی (از قبیل مدیریت عملکرد، جبران خدمت، مسیر شغلی و رشد در آینده)، رهبری و فضای فرهنگی سازمان (شامل فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های مطلوب آن همچون انسان‌گرایی، نوآوری، عدالت و سبک رهبری سازمانی مثل رهبری مشارکتی و باز) و جایگاه معنایی و متمایز کننده اجتماعی (شامل تأثیرگذاری واقعی بر شرایط اجتماعی، ماهیت سازمان و مقبولیت مأموریت آن، مشارکت در مسئولیت‌های اجتماعی) از جمله ابعاد مفهومی برند کارفرما قلمداد می‌شود (کاپور<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰).

## ۲-۲- پیشینه تجربی

سیلوا و دیاس<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) دریافته‌اند که برندسازی کارفرما (ارزش منفعتی، ارزش اجتماعی، ارزش اقتصادی، ارزش توسعه‌ای و ارزش کاربردی) اثر مثبتی بر شهرت شرکت و افزایش تمایل افراد به

---

1. Kapoor

2. Silva and Dias

درخواست شغل از یک کارفرمای خاص دارد. ساندیپین و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) مدلی مفهومی ارائه کردند که بیانگر اثرگذاری مدیریت استعداد بر برندسازی کارفرما با نقش میانجی و مداخله‌گر قرارداد روان‌شناختی کارکنان بود. بهارادواج و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) دریافتند که برندسازی کارفرما ارتباط مثبتی با رضایت شغلی، هویت‌یابی سازمانی و حفظ کارکنان دارد. همچنین، هویت مثبت ارتقاء یافته ناشی از رضایت کارکنان، قصد ترک سازمان را میان متخصصان فناوری اطلاعات کاهش می‌دهد. ناپا<sup>۳</sup> (۲۰۲۲) نشان داد درک و مقایسه فعالیت‌های برندسازی کارفرمای سازمان‌ها دشوار است. سازمان‌ها دارای دو حوزه توجه برای برندسازی کارفرمایی خود هستند: ایجاد ساختارهای استراتژیک و هویت جمعی که ارزش‌های برند را هم‌راستا می‌سازد. نانچوندسواراسوامی و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۲۲) هفت مؤلفه را برای برندسازی کارفرما شناسایی کردند: فرصت‌های توسعه شغلی، جبران خدمات و مزایا، مسئولیت اجتماعی شرکتی، آموزش و توسعه، محیط کاری، فرهنگ سازمانی و تعادل زندگی شخصی و کاری. نتایج مطالعه پیمنتل و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۲۱) نشان داد که کارکنان شرکت‌های خانوادگی، ادراکات بالاتری از برندسازی کارفرما و سطوح قراردادهای روان‌شناختی نسبت به کارکنان شرکت‌های غیر خانوادگی دارند. همچنین، ادراکات از برندسازی کارفرما ارتباط مثبتی با سطوح قراردادهای روان‌شناختی کارکنان شرکت‌های خانوادگی داشت. داوون<sup>۶</sup> (۲۰۲۱) اظهار داشتند که هتل‌های زیادی هنوز برنامه

1. Sandeepanie et al.
2. Bharadwaj et al.
3. Nappa
4. Nanjundeswaraswamy et al.
5. Pimentel et al.
6. Davren

مدیریت استعداد را در سازمان خود اجرا نکرده‌اند و باید در رویکرد خود به مدیریت استعداد از طریق برندسازی کارفرمای مثبت، نوآوری داشته باشند. پاندیتا<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) در بررسی استراتژی‌های نوآورانه برندسازی کارفرما دریافتند که نسل Z خواهان محیط کاری هستند که حمایت جمعی را در بر داشته باشد و پول تنها اولویت برای آن‌ها نیست بلکه بعد از توسعه شغلی قرار می‌گیرد. کاشیوه و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) مضامین مربوط به ارزش‌های پیشنهادی کارفرمایان جهت برندسازی خود را شناسایی کردند که مشتمل بر ارزش‌های اجتماعی، منفعت، توسعه و اقتصادی بود. تانوار و پراساد<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) ۵ بعد برند کارفرما را از طریق تحلیل عاملی اکتشافی استخراج نمودند: سلامت فضای کار، آموزش و توسعه، موازنه زندگی کاری، اخلاقیات و مسئولیت اجتماعی شرکت، جبران خدمات و مزایا. نتایج مدل سنجش نیز نشان داد که برند کارفرما بیشترین تأثیرپذیری را از سلامت محیط کار دارد. فرناندز-لورز و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) یک مقیاس چندبعدی (مشتمل بر اشتیاق برای برند کارفرما، جهت‌گیری بلندمدت و تعلق عاطفی) را جهت سنجش قدرت تعهد عاطفی کارکنان نسبت به برند کارفرما در پنج مطالعه مجزا توسعه داده و اعتباریابی کردند. در مطالعه اول و دوم، تعهد عاطفی جهت مقیاس برند کارفرما توسعه داده شد. در مطالعه سوم، پایایی و روایی تشخیصی<sup>۵</sup> ارزیابی شد. در مطالعه چهارم، شواهدی در خصوص روایی خارجی ارائه شد. مطالعه پنجم نیز به بررسی روایی قانونی<sup>۶</sup> مقیاس

1. Pandita et al.
2. Kashive
3. Tanwar and Prasad
4. Fernandez-Lores et al.
5. Discriminant validity
6. Nomological validity

پرداخت که نشان داد تجربه مثبت با برند کارفرما جهت توسعه تعهد عاطفی کارکنان نسبت به برند مهم است. دبیریران و همکاران (۲۰۱۷) با بررسی ۳۸۰۰۰ دیدگاه از کارکنان رده بالا و پایین را در گلاسدور<sup>۱</sup> (پلتفرم آنلاین برندسازی کارفرما) هفت پیشنهاد ارزش برندسازی کارفرما که کارکنان فعلی، قبلی و بالقوه هنگام ارزیابی کارفرما بدان‌ها دقت می‌کنند، شناسایی گردید. این پیشنهادهای ارزشی عبارت‌اند از: (۱) عناصر اجتماعی کار، (۲) وظایف کاری جالب و چالشی، (۳) حدی که مهارت‌ها را بتوان به شیوه‌هایی معنی‌دار به کار برد، (۴) فرصت‌هایی برای توسعه حرفه‌ای، (۵) موضوعات اقتصادی مرتبط با جبران خدمات، (۶) نقش مدیریت و (۷) تعادل زندگی کاری- خانوادگی. این پیشنهادها ارزش برای همه به یک اندازه مهم نیستند و اهمیت و وزن آن‌ها از یک سازمان به سازمانی دیگر متفاوت است. بر این اساس، کارفرمایان می‌توانند هوش برندسازی کارفرما را برای تبدیل شدن به مکانی مناسب و جذاب برای کار کردن تبدیل کنند و کارکنان بسیار ماهر را جذب نمایند. الدوساری و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) دریافتند که سازمان‌های دارای یک استراتژی برندسازی کارفرمای پیشرفته، بهره‌وری بالاتری نسبت به سازمان‌هایی که فاقد یا به‌طور جزئی دارای استراتژی توسعه یافته می‌باشند، دارند. پژوهشگران، سازمان‌های دارای سطوح مختلف پیاده سازی استراتژی برندسازی کارفرما را با یکدیگر مقایسه کردند. آن‌ها توجه خاصی نیز به ارتباطات سازمانی و ترکیب ارزش‌ها در برند داخلی و خارجی کارفرما معطوف کردند. احمد و داود<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) به کمک مطالعه‌ای چند موردی و روش کمی، از ۲۵۰ کارمند شاغل در شرکت‌های فناوری اطلاعات و

1. Glassdoor
2. Aldousari et al.
3. Ahmad and Daud

ارتباطات در سلناگور نظرسنجی به عمل آمد. این مطالعه مفهوم برندسازی کارفرما را در محیط کسب و کارهای کوچک به کار برده و تلاش کرد تا عملکرد سازمان را در خصوص مدیریت کارکنان بهبود بخشد. با استفاده از تکنیک حداقل مربعات جزی، نتایج نشان دهنده رابطه معنی دار میان ارزش توسعه در برندسازی کارفرما (کاربرد، توسعه، اقتصادی، منافع، اجتماعی) و قصد ترک خدمت کارکنان بود. آپ و باتگن<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) به نظرسنجی از ۳۰۱۶ نفر از کارکنان سازمان های مختلف آلمانی پرداختند و دریافتند که حمایت ادراک شده پایدار سرپرست، اثری مستقیم بر تعهد نسبت به برند دارد در حالیکه حمایت سازمانی پایدار ادراک شده صرفاً بر تعهد نسبت به برند تأثیر غیرمستقیم دارد و وجهه برند، عدم جذابیت برند و اعتماد نسبت به برند در این رابطه نقش میانجی داشتند. به علاوه، در مقایسه با حمایت سازمانی ادراک شده پایدار، حمایت ادراک شده پایدار سرپرست تأثیر شدیدتری بر اعتماد نسبت به برند کارفرما داشت. استابلیر و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) با استفاده از نمونه ای مرکب از ۵۶ شرکت بلژیکی (با ۱۲۶۷۰ کارمند) و نمونه مستقل دوم (۴۴۶۱ کارمند)، اهمیت نسبی تصویر ذهنی داخلی از برند کارفرما (یعنی ادراکات کارکنان) و تصویر ذهنی خارجی از برند کارفرما (یعنی ادراکات غیرکارکنان) در پیش بینی نرخ غیبت در این سازمان ها را بررسی کردند. نتایج نشان داد که غیبت کارکنان شرکت زمانی کاهش می یابد که دیدگاه های داخلی (کارکنان) و خارجی (غیرکارکنان) در مورد سازمان بهبود یابد. نتایج نشان داد که تصویر ذهنی خارجی از برند کارفرما می تواند پیشرانی مهم برای غیبت کارکنان نسبت به

- 
1. App and Büttgen
  2. Stobbeleir et al.

تصویر ذهنی داخلی از برند کارفرما باشد. چنین نتایجی نشان می‌دهد که تصویر ذهنی خارجی از سازمان یک پیشاینده قوی از پیامدهای رفتار سازمانی خارجی است. باکهاوس<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در مطالعه‌ای مروری با عنوان «برندسازی کارفرما»، بیان می‌دارد که در سال ۱۹۹۶ برندسازی کارفرما به ادبیات منابع انسانی و بازاریابی وارد شد. در طی دو دهه اخیر نیز مفاهیم نظری برندسازی کارفرما مورد مطالعات فراوانی قرار گرفته است. علی‌رغم حجم ادبیات موجود در زمینه برندسازی کارفرما، بسیاری از جنبه‌های کلیدی آن هنوز نیازمند بررسی است. این پژوهشگر تلاش کرد تا بر کارهای انجام‌شده در زمینه برندسازی کارفرما مروری اجمالی کرده، پیشرفت‌های اخیر در این حوزه را برجسته نموده و رهنمودهایی را برای پژوهش‌های آینده ارائه نماید. جاین و بات<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) از طریق نظرسنجی از ۲۳۹ کارمند بالقوه و به کمک آزمون‌های کروسکال والیس و یو-من ویتنی دریافتند که بخش خصوصی به‌عنوان بخشی مرجح برای انتخاب بخش عمده‌ای از کارکنان بالقوه می‌باشد. با این حال، برخی از عوامل در بخش خصوصی بهتر از بخش عمومی انجام می‌شد و برعکس. برخی از این عوامل عبارت‌اند از: ثبات شرکت، تعادل زندگی شخصی-کاری و امنیت شغلی که کارکنان بالقوه آن‌ها را مهم می‌پنداشتند و لذا باید هم در بخش خصوصی و هم در بخش عمومی به آن‌ها پرداخته شود. در مطالعه، بلو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) شواهد حاصل از ۸۹۶ کارمند مشارکت‌کننده در مطالعه میدانی از ابعاد چندگانه سازه برند کارفرمای منتخب پشتیبانی کرده و نقش پاداش و جبران

- 
1. Backhaus
  2. Jain and Bhatt
  3. Bellou et al.

خدمات<sup>۱</sup> (حقوق و مزایا)، روابط (روابط با همکاران و روابط با مدیر)، فرصت‌های توسعه فردی، شناخته شدن و تصویر ذهنی از شرکت (تصویر ذهنی اجتماعی و تصویر ذهنی تجاری) را برجسته و مورد تأکید قرار داد. آلنیاچیک و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) مطالعه‌ای کمی روی ۳۰۰ دانشجوی دانشگاه در لاتیوا و ترکیه انجام دادند و نتایج نشان داد که پاسخ‌دهندگان در ترکیه در مقایسه با پاسخگویان در لاتیوا، اهمیت بیشتری را برای جذابیت کارفرما قائل بودند. تفاوت فرهنگی و ملی و جنسیت نیز بررسی شد چون این عوامل بر درک مبانی نظری برند کارفرما و کاربرد آن در عمل توسط مدیران منابع انسانی تأثیرگذار بودند.

علیزاده ثانی و نجات (۱۳۹۵) با نظرسنجی از ۲۶۷ نفر از دانشجویان ترم آخر مقطع کارشناسی در رشته‌های فنی و مهندسی سه دانشگاه فنی برتر در ایران (تهران، صنعتی شریف و صنعتی امیرکبیر) دریافتند که متغیر جذابیت برند کارفرما از طریق رابطه مستقیم و نقش میانجی متغیر شهرت سازمان، در حدود ۴۱ درصد از تغییرات تمایل به استخدام نخبگان را تبیین می‌کند. همچنین، یافته‌های بررسی شکاف وضع موجود و مطلوب از دیدگاه نخبگان نشان می‌دهد شرکت‌های زیرمجموعه وزارت نفت با برنامه‌ریزی و معرفی مناسب‌تر به ترتیب اولویت در ارزش‌های نوآوری، توسعه، اجتماعی، به‌کارگیری و اقتصادی، به‌عنوان کارفرما می‌توانند تصویر جذاب‌تری نسبت به سایر سازمان‌ها ارائه دهند. مرکباتی (۱۳۹۴) دریافت که گزاره‌های ارزش برند کارفرما با نگرش کارکنان رابطه مثبت دارند. برغم‌دی و قلی‌پور (۱۳۹۴) چگونگی ایجاد تصویر در ذهن فرد با استعداد، برای جذب

- 
1. Remuneration
  2. Alniaçık et al.

شدن به بانک رفاه بررسی و عوامل جذب استعدادها به روش کیفی در بانک رفاه را مورد بررسی قرار داد. نتایج نشان داد پنج عامل داخلی از برند کارفرما و یک عامل متفرقه، در صورت اطلاع‌رسانی و انتقال به افراد بااستعداد بر جذب آنها مؤثر بوده است. همچنین، عوامل خارجی نیز بر جذب استعدادها در بانک رفاه مؤثر بود. حسینی (۱۳۹۴) عوامل وضوح نقش، بازخورد کارکنان، برندگرایی، وابستگی عاطفی کارکنان، دانش برند، ادراک از مزایای برند و ارتباط درونی برند، وفاداری کارکنان، تعهد کارکنان، افزایش بهره‌وری و بازدهی کارکنان، افزایش وابستگی عاطفی کارکنان، تمایل به ماندگاری در سازمان را به‌عنوان عوامل مؤثر بر ارزش ویژه برند کارفرمای درون سازمانی شناسایی کردند. خدای و اصائلو (۱۳۹۴) تلاش کردند تا به این سؤال پاسخ دهند که جذابیت کارفرما چگونه مبتنی بر برندسازی متمایز کارفرما ایجاد خواهد شد. نتایج حاصل از مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که زمانی که برند کارفرما مبتنی بر عوامل نیازهای گروه‌های موردنظر، استراتژی افراد، پیشنهاد ارزش متمایز، ارتباطات برند کارفرما، سازگاری برند و متریک‌های برندسازی کارفرما ایجاد گردد، تمایز ایجادشده در برند کارفرما تحت تأثیر این عوامل می‌تواند به جذابیت کارفرما در تمامی ابعاد منجر شود. ثانوی فرد (۱۳۹۲) به بررسی تأثیر برند کارفرما بر عملکرد کارکنان در چهار برند معتبر بانکی کشور در زمینه صنعت بانکداری پرداخت. یافته‌های پژوهش نشان داد که برند کارفرما منجر به عملکرد بالای کارکنان و در نهایت مزیت رقابتی می‌شود.

بر اساس تحلیل پیشینه داخلی و خارجی می‌توان به دو نتیجه کلیدی رسید: اول اینکه، بیشتر مطالعات صورت گرفته در زمینه برندسازی کارفرما عمدتاً در حوزه‌هایی همچون بخش تولیدی (تانوار و پراساد،



۲۰۱۷؛ فرناندز-لورز و همکاران، ۲۰۱۷؛ ملک و آور، ۲۰۱۷؛ الدوساری و همکاران، ۲۰۱۷؛ تانوار و پراساد، ۲۰۱۶؛ استابلیر و همکاران، ۲۰۱۶)، بخش فناوری اطلاعات (کوچروف و زامولین، ۲۰۱۶؛ احمد و داود، ۲۰۱۶؛ ماکسول و ناکس، ۲۰۰۹) یا دانشجویان (رمپل، ۲۰۱۴؛ آلتیاجیک و همکاران، ۲۰۱۴؛ چابرا و شارما، ۲۰۱۴) انجام شده است. در واقع مطالعات انگشت‌شماری به موضوع برندسازی کارفرما (برغمدی و قلی‌پور، ۱۳۹۴؛ حسینی، ۱۳۹۴؛ ثانوی فرد، ۱۳۹۲) در صنعت بانکداری به‌عنوان یک صنعت خدماتی پرداخته‌اند. دوم اینکه، در بخش عمده‌ای از مطالعات صورت گرفته از تکنیک‌های صرفاً کمی همچون تحلیل ویلکاکسون، تحلیل رگرسیون و تکنیک‌های تحلیل مسیر، یا صرفاً کیفی همچون مصاحبه و تحلیل محتوی و نه لزوماً آمیخته استفاده شده است. در بین مطالعات موردبررسی تنها الدوساری و همکاران (۲۰۱۷) با استفاده از رویکردی آمیخته تلاش کرده‌اند به بررسی برند کارفرما در سازمان‌های خدماتی بپردازند.

### ۳- روش پژوهش

این تحقیق از حیث هدف از نوع تحقیقات توسعه‌ای می‌باشد، زیرا به دنبال طراحی مدل چند سطحی برندسازی کارفرما است و همچنین با تکیه بر ارائه راهکارهای عملیاتی برای نظام بانکداری تجاری به بعد کاربردی تحقیق نیز توجه شده است. با توجه به اینکه در این پژوهش از روش میدانی و مصاحبه با مدیران و خبرگان بانک‌ها بهره گرفته می‌شود، بنابراین این پژوهش از نوع اکتشافی است. مشارکت‌کنندگان شامل مدیران و خبرگان بانک‌های خصوصی و دولتی برتر و منتخب در شهرهای شیراز و تهران بود. علت انتخاب این دو شهر این بود که بانک‌های دولتی و خصوصی (در کنار اصفهان و خراسان رضوی)،

بیشترین تعداد شعب را در مقایسه با سایر شهرها دارا می‌باشند. معیار انتخاب این خبرگان، موافقت برای حضور در مصاحبه‌ها، داشتن سابقه حداقل ۵ سال در بانک متبوع و دارا بودن تجربه مرتبط با موضوع پژوهش می‌باشد. روش مشخص نمودن حجم نمونه در این پژوهش که برای مصاحبه‌ها مورد استفاده قرار گرفته است، اصل اشباع نظری می‌باشد. نمونه‌گیری با استفاده از روش غیر احتمالی قضاوتی هدفمند صورت گرفت. بدین ترتیب که با استفاده از برخی شاخص‌ها همچون سابقه خدمت در بانک، تجربه مرتبط با موضوع پژوهش، تجربه مشارکت در تدوین استراتژی‌های منابع انسانی یا بازاریابی و ... فهرستی از خبرگان در بانک‌های مذکور انتخاب‌شده و از آن‌ها مصاحبه‌به عمل آمد. در مجموع، از ۲۳ نفر از مدیران و خبرگان بانک‌های مذکور نمونه‌گیری به عمل آمد. بر اساس یافته‌ها، میانگین سابقه کاری مصاحبه‌شوندگان در بانک‌های متبوع برابر با ۲۱ سال بود. از نظر تحصیلات، ۲۶ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد، ۳۹ درصد دارای مدرک کارشناسی، ۳۱ درصد دارای مدرک دکتری و ۴ درصد دارای مدرک فوق‌دیپلم بودند. در مصاحبه، روایی بایستی با توجه به فرآیند انجام آن مورد توجه قرار گیرد تا نتایج به‌دست‌آمده موثق و قابل‌اتکا باشند. برای افزایش روایی در فرآیند انجام مصاحبه چند اقدام به شرح ذیل انجام شد:

الف) طراحی مصاحبه: در طراحی سئوالات مصاحبه تلاش گردید تا حد مقدور، سؤال‌ها ساده و غیر مبهم باشند. افزون بر این، پژوهشگر در مورد شیوه ارائه کردن سؤال‌ها و رعایت توالی آن‌ها نیز دقت لازم مبذول گردید. همکاران پژوهش، سؤال‌های مصاحبه را از نظر کمیت و کیفیت تأیید کردند.

ب) نسخه‌برداری: داده‌های گردآوری شده در فرآیند مصاحبه، به‌دقت و مستمرآً کنترل گردید و گزارش‌های مستخرج از مصاحبه‌ها توسط خود پژوهشگر تهیه و نگارش شد. به‌علاوه، پژوهشگر سعی کرد پس از ضبط صدا و نیز بررسی یادداشت‌های حین مصاحبه، تا حد مقدور نسخه‌برداری معتبری از شکل شفاهی به شکل نوشتاری انجام دهد. برای محاسبه پایایی کدگذاری مصاحبه‌ها، از فن پایایی بازآزمون استفاده گردید. بدین ترتیب که کدگذار، متن را در دو بازه زمانی متفاوت کدگذاری می‌نماید (باون و باون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). در این شیوه، برخی از مصاحبه‌ها به‌عنوان نمونه انتخاب می‌شود و هر کدام در فاصله زمانی مشخصی (بین ۵ تا ۳۰ روز) مجدداً کدگذاری می‌گردد. سپس کدهای مشخص شده، با هم مقایسه می‌گردند. در هر مصاحبه، کدهای مشابه، به‌عنوان توافق و کدهای غیرمشابه تحت عنوان عدم توافق تعیین می‌شوند. سپس با فرمول زیر، پایایی کدگذاری‌ها تعیین می‌شود:

$$\text{درصد پایایی آزمون} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

اگر ضریب پایایی برآورد شده برای یک مصاحبه، ۶۰ درصد یا بالاتر باشد، آنگاه پایایی کدگذاری‌های مصاحبه‌های پژوهش، قابل تأیید است. در این پژوهش، چهار مصاحبه انتخاب شد و پژوهشگر هر یک از این مصاحبه‌ها را دو بار، در فاصله زمانی چهارده روزه مجدداً کدگذاری کرد. نتایج در جدول زیر ارائه شده است. تعداد کل کدها در بازه زمانی دوهفته‌ای معادل با ۳۰۸ و تعداد کل توافقات بین کدها معادل با ۱۴۱ است. با عنایت به فرمول پایایی بازآزمون، مقدار پایایی

1. Bowen and Bowen

بازآزمون ۹۱ درصد می‌باشد و با عنایت به بالاتر بودن آن از حداقل مقدار پیشنهادی ۶۰ درصد، می‌توان اظهار داشت که کدگذاری مصاحبه‌ها از پایایی لازم برخوردار است.

جدول ۱. محاسبه پایایی بازآزمون (شاخص ثبات)

ردیف	کد مصاحبه‌شونده	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی آزمون (درصد)
۱	E3	۷۹	۳۶	۷	٪۹۱
۲	E8	۷۴	۳۵	۴	٪۹۴
۳	E15	۶۳	۲۷	۹	٪۸۵
۴	E23	۹۲	۴۳	۶	٪۹۳
	کل	۳۰۸	۱۴۱	۲۶	٪۹۱

از تحلیل مضمون برای تحلیل داده‌ها استفاده می‌شود. تحلیل مضمون برای شناخت الگوهای موجود در داده‌های کیفی استفاده می‌شود. فرایند تحلیل مضمون به سه مرحله تقسیم می‌شود: الف- تجزیه و توصیف متن، ب- تشریح و تفسیر متن و ج- یکپارچه‌سازی مجدد متن. فرایند تحلیل مضمون، زمانی آغاز می‌گردد که تحلیلگر در پی شناخت الگوهای معانی و موضوعات در داده‌ها باشد.

#### ۴- یافته‌های پژوهش

جهت پاسخگویی به سئوالات به کمک تحلیل مضمون، ابتدا به شناسایی گزاره‌های معنی‌دار برای تحلیل پرداخته شد. گزاره‌های معنی‌دار، هر آنچه در متن ارزش مفهومی و معنایی دارد را شامل می‌شود. هر یک از مصاحبه‌ها دارای تعداد متفاوتی از گزاره‌های معنی‌دار بودند به طوری که در یک مصاحبه به تنهایی ۳۱ گزاره معنادار و در مصاحبه‌ای دیگر فقط ۳ گزاره معنی‌دار استخراج گردید. در کل

به‌طور میانگین می‌توان گفت، هر مصاحبه حدود ۱۸ گزاره معنادار داشته است. گزاره‌های معنادار عموماً به جملاتی در راستای پاسخگویی به سئوالات اصلی پژوهش هستند که هر کدام در مراحل کدگذاری می‌توانند حامل کد یا پیامی برای راهنمایی و رهنمون پژوهشگر به مفاهیم پژوهش باشند. همچنین، این گزاره‌ها منبع مهمی برای مفاهیم اصلی پژوهش هستند. بعد از استخراج گزاره‌های معنادار، کدگذاری باز صورت گرفت. در این مرحله، مقوله‌ها ابتدا دسته‌بندی شده و سپس به مقوله‌های نزدیک به هم یک کد اختصاص می‌یابد. هر مقوله می‌تواند حاوی یک کد باشد و برخی اوقات بعضی از مقوله‌ها حاوی دو یا چند کد هستند. همچنین، برخی کدها ممکن است تکراری باشند، اما درنهایت در مرحله اول کدگذاری همه آن‌ها فهرست شده و سپس موارد تکراری و هم‌معنی حذف می‌شوند. در کل از ۴۰۰ گزاره معنادار مصاحبه‌های انجام‌شده، ۵۷۰ کد استخراج شد که با حذف موارد تکراری ۲۳۴ خرده مقوله و ۵۷ مقوله اصلی/تم/مضمون استخراج شده است. در جدول زیر گزاره‌های معنی‌دار به همراه کدهای استخراج شده مربوط به سؤال اول پژوهش (مؤلفه‌های سطح کلان (فرا سازمانی) بندسازی کارفرما در نظام بانکداری تجاری کدام‌اند؟) گزارش شده است. برای پاسخگویی به سؤال اول، ۹۲ گزاره معنی‌دار از ۲۳ مصاحبه استخراج گردید و درنهایت ۱۲۰ کد اولیه از آن‌ها احصاء گردید. در مرحله یافتن کدهای گزینشی، دسته‌بندی کدهای گوناگون در قالب کدهای گزینشی و مرتب‌سازی تمامی خلاصه داده‌های کدگذاری شده انجام می‌شود. درواقع پژوهشگر، تحلیل کدهای خود را آغاز نموده و بررسی می‌کند که چگونه کدهای مختلف می‌توانند جهت ایجاد یک مضمون کلی ترکیب گردد. در این مرحله ۵۴ کد گزینشی برای پاسخگویی به این

سؤال که مؤلفه‌های سطح کلان (فرا سازمانی) برندسازی کارفرما در نظام بانکداری تجاری کدامند، حاصل شد. سپس، کدهای ناقص و نامرتب و نیز کدهای تکراری حذف شد تا این تعداد کد گزینشی حاصل گردد. در مرحله بعد، مجموعه‌ای از مضامین ایجاد شده و مورد بازبینی قرار گرفت. این مرحله شامل دو بخش بازبینی و پایش و شکل دهی به مضامین می‌باشد. بخش اول مشتمل بر بازبینی خلاصه‌های کدگذاری شده است. در بخش دوم اعتبار مضامین در رابطه با مجموعه داده‌ها بررسی می‌گردد. با تعریف و بازبینی، ماهیت آن چیزی که یک مضمون در مورد آن بحث می‌نماید تعیین شده و مشخص می‌گردد که هر مضمون کدام جنبه از داده‌ها را در خود دارد. در این مرحله، پس از رفت و برگشت در بین کدها ۱۴ مضمون حاصل شد که در زمینه مورد نظر پژوهش قابل تبیین است. در جدول ذیل کدهایی که مضامین از آنها استخراج شده ارائه شده است.

جدول ۲. تم‌ها/مضامین نهایی مربوط به سؤال اول  
(مؤلفه‌های سطح کلان برندسازی کارفرما)

کدهای نهایی	تم‌ها/مضامین	کدهای نهایی	تم‌ها/مضامین
ضوابط و قوانین کارگر و کارفرما	قوانین و دستورالعمل‌ها	اجبارهای (سیاست‌های تکلیفی) مراجع و نهادهای بالادستی بانک	مداخلات و اجبارهای نهادهای بالادستی
قوانین استخدام کشوری		ضوابط اجباری و تحمیلی بانک مرکزی	
قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های بانک مرکزی		مداخلات سازمان بازرسی کل کشور، بانک مرکزی و وزارت اقتصاد	
دستورالعمل‌های تنظیم‌گر رفتار سازمانی		سازمان تأمین اجتماعی	
قانون کار		اجبارهای مجلس	

کدهای نهایی	تم‌ها/مضامین	کدهای نهایی	تم‌ها/مضامین
گذار از بانکداری سنتی به بانکداری نوین	تحولات تکنولوژیکی	تعاملات بین‌المللی	روابط بین‌المللی
تغییرات تکنولوژیکی		تحریم‌های بین‌المللی و محدودیت‌های اقتصادی مربوطه	
سطح دانشی جامعه		قواعد حاکم بر جوامع جهان سوم	
سیاست‌های اقتصادی دولت	سیاست‌های حاکمیتی	روابط سیاسی و سازمانی با سایر سازمان‌ها و افراد	تحولات سیاسی
عدم سیاست‌گذاری توسط بانک‌ها		تغییرات سیاسی در مسئولین و مدیران	
سیاست‌های مالی و پولی دولت		تصمیمات احزاب سیاسی/نظام سیاسی حاکم بر کشور	
هم‌راستایی بانک‌ها با سیاست‌های دولت		شرایط سیاسی کشور	
بانک محور بودن اقتصاد		تغییرات دولت‌ها	
رقابت میان رقبای صنعت در کسب سهم بازار	رقابت در صنعت	تغییرات جمعیتی	تحولات اجتماعی- فرهنگی
پیشنهاد‌های شغلی رقبا		تغییرات فرهنگی جامعه	
ورود بانک‌های خارجی به کشور		شرایط سنی جامعه	
تعدد بانک‌های کشور		شرایط اجتماعی	
تورم و رکود	سیکل‌های اقتصادی	سطح بیکاری/اشتغال در جامعه	سطح دسترسی به نیروی کار
میزان نقدینگی در جامعه		مهاجرت	
وضعیت اقتصادی		عرضه و تقاضای نامتوازن	

کدهای نهایی	تم‌ها/مضامین	کدهای نهایی	تم‌ها/مضامین
کشور		نیروی انسانی	
تغییرات اقلیمی و جوی	اقلیم	انحصاری شدن یک نوع خدمت بانکی	روابط با قدرت
اقلیم جغرافیایی		روابط بانک با منابع قدرت	
بحران‌های ارزی و اقتصادی	بحران و رویدادهای پیش‌بینی نشده	محدودیت‌های فرا سازمانی	
عدم اطمینان محیطی		حمایت‌های فرا سازمانی	
دیدگاه/نگرش جامعه نسبت به بانک	مطالبات ذینفعان خارجی	رفتار دولت در قبال بانکها	
ذائقه مشتری		توجه دولت به یک بانک خاص	
کنشگری ذینفعان خارجی بانک			
تبلیغات دهان‌به‌دهان مشتریان			

جهت پاسخگویی به سؤال دوم پژوهش (مؤلفه‌های سطح میانی (سازمانی) بندسازی کارفرما در نظام بانکداری تجاری کدام‌اند؟) از تحلیل مضمون، بهره گرفته شد. در این مرحله، با استفاده از گزاره‌های معنی‌دار، کدهای اولیه از داده‌ها ایجاد شد. در جدول زیر گزاره‌های معنی‌دار به همراه کدهای استخراج شده مربوط به سؤال دوم پژوهش (مؤلفه‌های سطح میانی (سازمانی) بندسازی کارفرما در نظام بانکداری تجاری) گزارش شده است. برای پاسخگویی به سؤال دوم، ۲۵۳ گزاره معنی‌دار از مصاحبه‌ها استخراج گردید و در نهایت ۳۷۴ کد اولیه از آنها احصاء گردید. در مرحله شناسایی کدهای گزینشی، کدهای مختلف در قالب کدهای گزینشی دسته‌بندی شده و خلاصه داده‌های کدگذاری شده مرتب گردید. در این مرحله ۱۴۴ کد



گزینشی برای پاسخگویی به این سؤال که مؤلفه‌های سطح میانی (سازمانی) بندسازی کارفرما در نظام بانکداری تجاری کدامند، توسط پژوهشگر حاصل شد. در این مرحله پژوهشگر کدهای ناقص و نامرتب و نیز کدهای تکراری حذف شد تا این تعداد کد گزینشی حاصل شود. در پایان، مجموعه‌ای از مضامین شکل گرفته، بازبینی شد. این مرحله شامل دو بخش بازبینی، پایش و شکل دهی به مضامین است. بخش اول مشتمل بر بازبینی خلاصه‌های کدگذاری شده می‌باشد. در بخش دوم اعتبار مضامین در رابطه با مجموعه داده‌ها ارزیابی می‌گردد. پس از رفت و برگشت در بین کدها، ۳۶ مضمون (مؤلفه‌های سطح میانی (سازمانی) بندسازی کارفرما در نظام بانکداری تجاری) حاصل شد که در زمینه مورد نظر پژوهش قابل تبیین است. در جدول ذیل کدهایی که مضامین از آنها استخراج شده آمده است.

جدول ۳. تم‌ها/مضامین نهایی مربوط به سؤال دوم  
(مؤلفه‌های سطح میانه بندسازی کارفرما)

کدهای نهایی	تم‌ها/مضامین	کدهای نهایی	تم‌ها/مضامین
سابقه بانک	اعتبار و پیشینه بانک	نظام دستمزد و جبران خدمات	کیفیت نظام جبران خدمات
خوش‌نامی/شهرت و اعتبار بانک در سطح جامعه و بازار		متناسب بودن عواید سازمان با پرداختی به پرسنل	
اعتماد مردم به بانک		متناسب بودن حقوق و مزایا با تورم	
بی‌حاشیه بودن بانک		نظام حقوق و دستمزد منضبط	
سطح رضایت مشتریان	رضایت مشتریان داخلی و خارجی	پاداش‌های مادی و معنوی	کیفیت نظام پاداش
رضایت یا عدم رضایت کارکنان		نظام توزیع عادلانه پاداش	

کدهای نهایی	تم‌ها/مضامین	کدهای نهایی	تم‌ها/مضامین
از شرایط موجود			
مشتری مداری	تکریم ارباب رجوع	نظام ارزیابی عملکرد به روز	
نحوه برخورد سازمان با مراجعه‌کنندگان		نظام پاداش دهی مبتنی بر عملکرد	
پراکندگی شعب بانک	موقعیت	تفویض اختیار به کارکنان	کیفیت مدیریت و تفویض اختیار
مکان جغرافیایی سازمان	جغرافیایی	تفویض اختیار بانک‌ها به شعب	
نیازسنجی آموزشی	آموزش سیستماتیک	وجود حدود اختیارات	
تناسب آموزش با خدمات		اختیارات مدیران در زمینه استخدام	
آموزش و توانمندسازی		گستره حیطه کاری	
توجه به شأن و شخصیت افراد	تکریم کارکنان و بازنشستگان	نوع بیمه کارفرمایی	
میزان حمایت بانک از کارکنان		سازمان بازنشستگی مجزا	
نحوه رفتار با بازنشسته‌ها		عواید و مزایای بازنشستگی	
نظم و قانونمندی سازمانی	انضباط سازمانی	تسهیلات اعطایی بانک‌ها	کیفیت تسهیلات و رفاهیات
نظم و انضباط مالی		خدمات رفاهی مانند خودرو، مسکن و ...	
ضوابط و آیین‌نامه‌های ذی‌ربط		تنوع گزینه‌ها برای کارکنان بالقوه و بالفعل	
شفافیت فرآیندهای داخلی به‌ویژه منابع انسانی	شفافیت سازمانی	تعریف و تمجیدهای کارکنان کنونی بانک	تبلیغات و روابط عمومی
شفاف بودن		تبلیغات مبتنی بر واقعیات سازمانی	

کدهای نهایی	تم‌ها/مضامین	کدهای نهایی	تم‌ها/مضامین
مسیر شغلی			
شفافیت صورت‌های مالی		تبلیغات در فضای مجازی	
محیط کاری سالم، صمیمی و شفاف	جوسازمانی	تبلیغات بروشوری و اسنادی	
خشک نبودن محیط کاری		تبلیغات غیرمستقیم	
قابلیت‌های انعطاف پذیری و ارگانیک ساختار	ساختار سازمانی پویا و منعطف	تبلیغات بصری	
ساختار و سلسله‌مراتب سازمانی		تبلیغات برای حوزه‌های خاص مثل آی تی و سپرده	
گستره سازمان		روابط عمومی	
نقش آفرینی بانک در اقتصاد کشور		سازوکارهای به روز، چابک و استارت آپی	
قدرت و توانگری مالی بانک	قدرت تأثیرگذاری بانک بر اقتصاد	فرآیندهای از پیش تعریف شده در نظام بانکداری	فرآیندهای درونی پویا
زیرساخت‌های الکترونیکی بانک		مشخص و تعریف شده بودن کارها	
ماهیت خصوصی یا دولتی بانک		رویه بانک‌ها برای کاهش هزینه	
روند رشد و توسعه بانک		به روز بودن فرآیندهای منابع انسانی	
نوع ارتباط میان کارکنان		وجود مدیران ارشد متخصص، نامی و مجرب	
نوع ارتباط میان مدیران ارشد و پایوران	کیفیت ارتباطات عمودی/افقی درون و برون سازمانی	مدیران آینده‌نگر	مدیران برجسته و توانمند
نوع ارتباط میان مدیران میانی و ارشد		پارادایم فکری و تفکرات مدیران ارشد	

کدهای نهایی	تم‌ها/مضامین	کدهای نهایی	تم‌ها/مضامین
نوع ارتباط با شبکه ذینفعان بانک		شخصیت و کاریزمای مدیران ارشد	
نوع ارتباط بانک با دانشگاه‌ها		روابط عمومی مدیران ارشد	
نوع ارتباط با افراد مهم		پایداری مدیران	
نوع روابط افقی و عمودی		سبک رهبری و مدیریت نوع رفتار، زبان بدن و پوشش مدیران ارشد	
مسیرهای استخدامی خاص برای مشاغل تخصصی	سازوکارهای استخدامی	پیش‌بینی راه‌های برون‌رفت از بحران‌های احتمالی	آینده‌نگری سازمانی
نوع قرارداد استخدامی		قدرت پیش‌بینی و سناریوسازی بانک	
چارچوب استخدامی بانک		هدایت و نظارت بر نیروها در مسیر افق و اهداف بانک	
مدت فرآیند پیشرفت در سازمان	کارراه شغلی	تبیین بخش‌های هدف برای رشد بانک	
مسیر پیشرفت و ارتقاء شغلی مشخص		چشم‌انداز و آینده مطلوب	
لوگوی چشم‌نواز	هویت بصری برند بانک	پورتفوی خدمات و محصولات	گستره محصولات و خدمات بانکی
یکسان بودن لوگو		تنوع محصولات	
ترکیب، هارمونی و تضاد رنگ‌ها		محصولات نوآورانه	
ارزش‌های سازمانی	ارزش‌ها، فرهنگ، بلوغ و سرآمدی سازمانی	رتبه ملی و بین‌المللی بانک	کیفیت عملکرد بانک
رعایت کدهای رفتاری-اخلاقی		موفقیت سازمانی در فضای رقابت	
سطح بلوغ		جایگاه بانک در بازار و جامعه نسبت	

کدهای نهایی	تم‌ها/مضامین	کدهای نهایی	تم‌ها/مضامین
سازمانی		به رقبا	
انسجام درون سازمانی		ارزش آفرینی با متمایزسازی	
شخصیت سازمان		عملکرد سودآوری بانک	
فرهنگ سازمانی		عملکرد بانک در بورس	
تعالی سازمانی		عملکرد بانک در اذهان عمومی	
ساختارهای فیزیکی درونی و بیرونی بانک برای تصویرسازی	سخت‌افزار برند بانک	پروژه محور یا پژوهش محور بودن کار	انگیزشی بودن مشاغل
هارمونی عوامل درونی و بیرونی بانک		فرصت‌های شغلی جذاب	
ظاهر و آراستگی کارکنان بانک		ماهیت و معنی‌داری شغل	
همسان بودن تابلوهای بانک		ساعات کاری منعطف	
انجام تعهدات و وظایف اجتماعی	مسئولیت اجتماعی	قابلیت توسعه انسانی	فرصت‌های رشد و توسعه
حمایت از اقشار ضعیف و کم‌درآمد		فرصت‌های رشد و یادگیری شغلی	
حضور به‌موقع زمان بروز بحران‌ها		وجود فرصت ایفای نقش وجود فرصت آزمایش و خطا	
نگاه سیستمی به حوزه منابع انسانی	جایگاه منابع انسانی	کیفیت نظام جذب و گزینش	مختصات نظام جذب
پایداری نظام منابع انسانی		روش‌های جدید و الکترونیکی جذب	
نظام مدیریت استعداد	نظام مدیریت استعداد و	کیفیت نظام تصمیم‌گیری	رویکرد کلان بانک

کدهای نهایی	تم‌ها/مضامین	کدهای نهایی	تم‌ها/مضامین
نظام جانشین پروری	جانشین پروری	سیاست‌ها و استراتژی‌های بانک	
تخصص و حرفه‌ای‌گرایی		مشخص بودن اهداف و انتظارات بانک	
تعهد‌گرایی		نگرش ذینفعان نسبت به بانک	انگاره‌های ذهنی از بانک
شایسته‌سالاری (به‌کارگیری افراد بر اساس توانمندی در جای مناسب)		تصویر ذهنی از بانک	
انتصابات انگیزشی مبتنی بر توانمندی		چرخش شغلی غنی‌سازی شغلی	چرخش و غنی‌سازی شغلی

جهت ارائه پاسخ مناسب به سؤال سوم پژوهش (مؤلفه‌های سطح خرد (فردی) بندسازی کارفرما در نظام بانکداری تجاری کدامند؟) از طریق مصاحبه‌های انجام‌شده نیز از تکنیک تحلیل مضمون استفاده شد. در این مرحله، با استفاده از گزاره‌های معنی‌دار، کدهای اولیه از داده‌ها ایجاد شد. در جدول زیر گزاره‌های معنی‌دار به همراه کدهای استخراج شده مربوط به سؤال سوم پژوهش (مؤلفه‌های سطح خرد (فردی) بندسازی کارفرما در نظام بانکداری تجاری) گزارش شده است. برای پاسخگویی به سؤال سوم، ۵۵ گزاره معنی‌دار از مقالات منتخب احصاء شده و در نهایت ۷۶ کد (خرده مقوله) از آنها استخراج گردید. در مرحله شناسایی کدهای گزینشی، ۳۶ کد گزینشی برای پاسخگویی به این سؤال که مؤلفه‌های سطح خرد (فردی) بندسازی کارفرما در نظام بانکداری تجاری کدامند، توسط پژوهشگر حاصل شد. در این مرحله

پژوهشگر کدهای ناقص یا نامرتب و همچنین کدهای تکراری را کنار گذاشته تا به این تعداد کد گزینشی دست یابد. در پایان، تم‌ها ایجاد و بازبینی شد. پژوهشگر در نهایت پس از رفت و برگشت در میان کدها به ۸ تم (مؤلفه‌های سطح خرد (فردی) بندسازی کارفرما در نظام بانکداری تجاری) دست یافت که در زمینه مورد نظر پژوهش قابل تبیین می‌باشد. در جدول ۴ کدهای مرتبط با تم‌ها ارائه شده است.

جدول ۴. تم‌ها/مضامین نهایی مربوط به سؤال سوم  
(مؤلفه‌های سطح خرد بندسازی کارفرما)

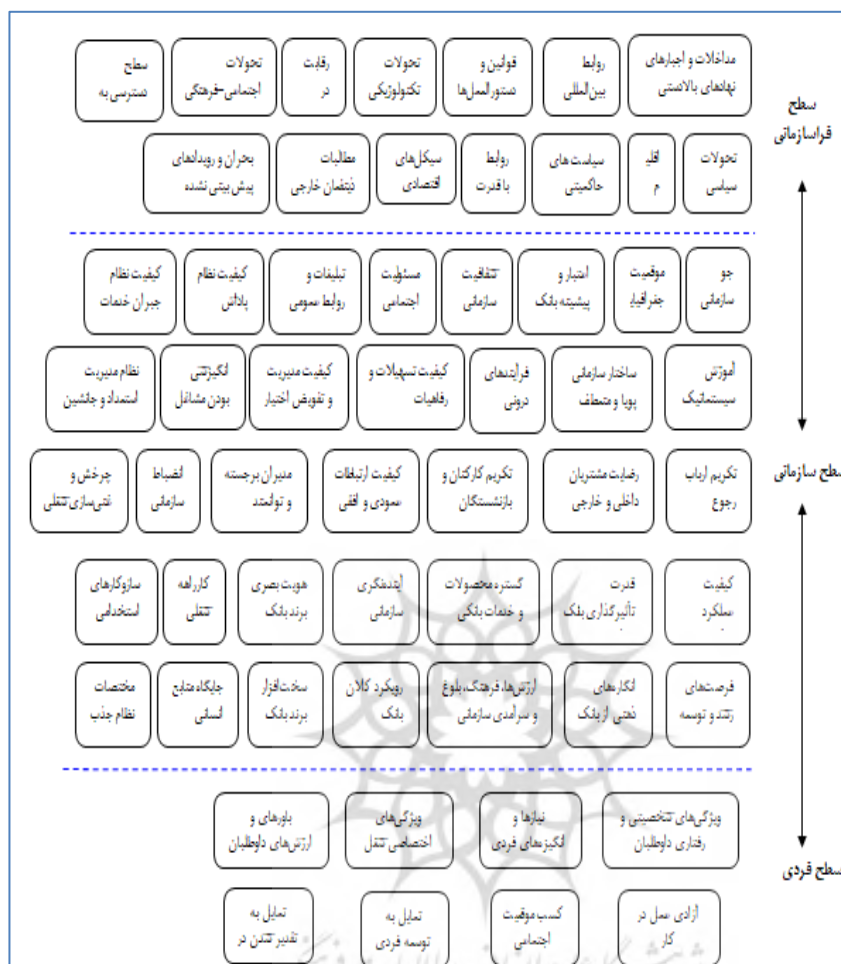
کدهای نهایی	تم‌ها/مضامین
سلسله مراتب نیازهای افراد	نیازها و انگیزه‌های فردی
انگیزه‌های فردی	
نیازها و خواسته‌های پرسنلی	
تأمین نیاز مالی	
نیاز به احترام	
احساس نیاز به مفید بودن	
نیاز به محیطی برای خودشکوفایی	
فشارهای روحی و روانی	
انتظارات مادی مثل حقوق و مزایا	
نزدیکی محل کار به محل زندگی	ویژگی‌های اختصاصی شغل
جستجوی ثبات و امنیت شغلی	
تأثیرگذار بودن مشاغل	
مقبولیت مشاغل بانکی برای طبقه متوسط جامعه	
آینده شغلی	
تمایل به انجام کارهای پروژه‌ای و پژوهشی	باورهای و ارزش‌های داوطلبان
ارزش‌های ذهنی معنوی داوطلبان	
پایبندی به ارزش‌های اجتماعی	
ارزش‌گذاری روی پیشرفت‌ها و توسعه‌های مادی	

کدهای نهایی	تم‌ها/مضامین
عنایت به ارزش‌های انسانی	
انطباق نظام ارزشی فرد با نظام ارزشی بانک	
باورهای دینی و اعتقادی داوطلبان	
برخوردار از آزادی عمل	آزادی عمل در کار
فضای آزاد برای خلاقیت و ایده پردازی	
تمایل به پذیرش و عملیاتی شدن طرح‌ها و ایده‌ها	
ویژگی‌های شخصیتی	ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری داوطلبان
ترجیحات فردی و علاقه داوطلب	
ایده آل گرایی فردی	
تمایل به خودمحموری	
عوامل رفتاری فرد	
تمایل به دیده شدن کار و شناخته شدن	تمایل به تقدیر شدن در کار
تمایل به ارج‌گذاری و مورد تفقد قرارگیری در کار	
تمایل به یادگیری مستمر	تمایل به توسعه فردی
تمایل به رشد و توسعه قابلیت‌های فردی	
تمایل به کسب تجربیات جدید	
جایگاه ارزشی بانک نزد جامعه	کسب موقعیت اجتماعی
تمایل به کسب وجهه و منزلت اجتماعی مناسب	

در نهایت مدل چند سطحی برندسازی کارفرما در نظام بانکداری به شرح شکل

۱ ترسیم گردید.





شکل ۱. مدل چند سطحی برندسازی کارفرما در نظام بانکداری تجاری

## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

مدل سه سطحی ارائه شده در این پژوهش حاصل مصاحبه با ۲۳ نفر از مدیران و خبرگان بانک‌های خصوصی و دولتی در شهرهای تهران و شیراز می‌باشند. یافته‌ها بیانگر آن بود که مؤلفه‌های فرا سازمانی همچون مداخلات و اجبارهای نهادهای بالادستی، قوانین و دستورالعمل‌های بالادستی، روابط بین‌المللی، تحولات سیاسی، تحولات تکنولوژیکی، بحران و رویدادهای پیش‌بینی‌نشده، تحولات اجتماعی-فرهنگی و سیکل‌های اقتصادی که خارج از اراده و کنترل بانک‌ها می‌باشند، بر برندسازی کارفرما مؤثرند و فعالیت‌های مربوطه را تحت‌الشعاع قرار می‌دهند. گاهی مفهوم برند کارفرمایی به دلیل تغییرات محیطی، دچار تغییر و تحول می‌شود. لذا مدیران بانکی باید در تلاش‌های خود برای برندسازی کارفرمایی خود، به این الگوهای ذهنی و ارزش‌ها دقت نموده و از منظر آن‌ها، برخی موضوعات مهم‌تر سازمان به‌ویژه در حوزه نیروی انسانی را بهتر درک نمایند؛ بنابراین اگر مدیران نظام بانکداری درصدد به دست آوردن منابع انسانی کلیدی باشند، پس شناخت ارزش‌های جاری در تحولات اجتماعی-فرهنگی برای مدیران بسیار ضروری است. در نتیجه، لازم است برندسازی تبدیل به یک فرایند پویا شده و به‌طور مستمر مطالعه شود که آیا برند بانک با شرایطی که در آن قرار گرفته، انطباق دارد یا خیر. سیاست‌های حاکمیتی یکی از مؤلفه‌هایی است که بر اقدامات مربوط به برندسازی کارفرما تأثیرگذار می‌باشد. تردیدی نیست که بانک‌ها در هیچ جامعه‌ای، سیاست‌گذار نبوده و تابع سیاست‌های اقتصادی (مالی و پولی) دولت‌ها هستند. بسته به نوع سیاست‌های دولت و میزان هم‌راستایی بانک با آن سیاست‌ها، کمیت و کیفیت فعالیت‌های بانک‌ها تحت‌الشعاع قرار می‌گیرد. مطالبات ذینفعان خارجی نیز عامل مؤثر

دیگری در تلاش‌های برندسازی کارفرما برای بانک‌ها به شمار می‌رود. اساساً یک برند کارفرمایی محبوب، شعاری با مضمون «یک جای عالی برای کار کردن» را در اذهان کارکنان فعلی، کارکنان بالقوه یا افرادی که ممکن است روزی به کار کردن در بانک علاقه‌مند گردند، مشتریان و همچنین، سایر ذینفعان کارفرما خلق می‌نماید. اقلیم عامل دیگری است که باید در برندسازی کارفرما مورد تأکید قرار گیرد. اعتقاد بر این است که اقلیم جغرافیایی و حتی تغییرات اقلیمی و جوی بر برندسازی کارفرما اثرگذار است به‌گونه‌ای که در بعضی از اقلیم‌ها برندهای کارفرمایی خاصی رشد می‌کنند و برخی دیگر، رشد کمتری دارند. اقلیم بر فرهنگ‌ها و عادات مردم اثر می‌گذارد. به‌طور مثال، مردم در مناطق گرمسیر و سردسیر، اخلاق و فرهنگ متفاوتی با یکدیگر دارند. این امر باید در تلاش‌های بازاریابی که با هدف برندسازی کارفرما در یک منطقه جغرافیایی خاص انجام می‌شود، لحاظ گردد. کیفیت نظام جبران خدمات از مؤلفه‌های کلیدی در برندسازی کارفرما قلمداد می‌شود. ضعف نظام جبران خدمات در هر صنعتی به‌ویژه در فضای رقابت بین‌المللی و همچنین در مقایسه با رقبای مطرح داخلی، موجب کاهش جذابیت آن صنعت برای جذب و نگهداشت نیروهای متخصص و تغییر الگوی شایستگی منابع انسانی می‌گردد. علاوه بر این، کیفیت نظام پاداش‌دهی نیز به‌عنوان عاملی شتاب‌دهنده به برندسازی کارفرما می‌تواند نقش آفرینی کند. تخصیص پاداش‌های مادی و معنوی به‌طور متوازن و متناسب با شرایط، استقرار یک نظام توزیع عادلانه پاداش، استقرار و به‌روزرسانی مستمر نظام ارزیابی عملکرد کارکنان به‌منظور مرتبط کردن آن با نظام پاداش، از جمله اقداماتی است که مدیران نظام بانکی می‌توانند در پیش بگیرند. کیفیت تسهیلات و رفاهیات در نظام بانکی از عواملی است که

در برندسازی کارفرما مؤثر است. در این راستا، بانک‌ها با در نظر گرفتن و ارائه بیمه‌های کارفرمایی مناسب، ایجاد یک سازمان بازنشستگی مجزا برای کارکنان بانک و جذاب‌تر نمودن عواید و مزایای بازنشستگی، فراهم آوردن خدمات رفاهی متنوع و انگیزاننده مانند خودرو، مسکن و ... برای کارکنان بالقوه و بالفعل و درنهایت، منحصربه‌فردتر نمودن تسهیلات اعطایی توسط بانک‌ها در مقایسه با سایر رقبا یا حتی بنگاه‌های فعال در سایر صنایع، می‌توانند به تقویت برند کارفرمایی خود کمک کنند.

تبلیغات و روابط عمومی از مهم‌ترین عواملی است که در برندسازی کارفرما مورد توجه قرار می‌گیرد. اولین گام در ساخت برند کارفرمایی خوب این است که کارفرمای خوبی بود و دومین گام این است که کارهای خود به‌عنوان یک کارفرما را به‌صورت عمومی تبلیغ نمود. باید توجه داشت که تقویت برند کارفرمایی لزوماً نیازی به صرف هزینه‌های هنگفت ندارد. کارکنان سازمان صدا دارند؛ بنابراین بانک‌ها باید مطمئن شود که انتظارات و خواسته‌های کارکنان تأمین شده و رضایت آن‌ها در محیط کار وجود دارد.

از مؤلفه‌های دیگری که بر برندسازی کارفرما مؤثر بود، کیفیت مدیریت و تفویض اختیار در نظام بانکداری است. برخی از داوطلبان شغلی اساساً خواهان داشتن قدرت تصمیم‌گیری و محدوده اختیارات مشخص هستند. تفویض اختیار به کارکنان زیردست یا فردی که در رده پایین از مدیر قرار دارد، قدرت تصمیم‌گیری می‌دهد و تصمیم‌گیری را از سطح سازمانی و مدیریتی، به سطحی پایین‌تر منتقل می‌کند؛ بنابراین توصیه می‌شود مدیران نظام بانکداری تجاری، در زمینه‌های مختلفی همچون تفویض اختیار به کارکنان زیردست،

تفویض اختیار به شعب، تعریف حدود اختیارات و حتی تفویض اختیار به مدیران منابع انسانی در زمینه استخدام ساعی باشند.

در پاره‌ای موارد، وجود فرآیندهای درونی پویا در یک نظام بانکی می‌تواند منجر به تقویت برند کارفرمایی بانک گردد. تعریف شده بودن و قاعده‌مندی فرآیندهای درون سازمانی این تصویر را در ذهن ذینفعان داخلی و خارجی بانک ایجاد می‌کند که نظم و انسجام درونی در سازمان جاری است. این بدان معنی است که مدیران بانکی باید به‌طور مستمر سازوکارهای به روز و چابک را در بانک مستقر نمایند، فرآیندها و وظایف را به‌دقت تعریف نموده و در بخش‌های مختلف سازمان به‌ویژه بخش منابع انسانی، این فرآیندها را به‌روزرسانی نمایند. به نظر می‌رسد پدیده شفافیت سازمانی نیز در برندسازی کارفرما نقش آفرین است. اساساً شفافیت در فرآیندهای داخلی به‌ویژه منابع انسانی همچون شفاف بودن مسیرهای شغلی برای کارکنان بالقوه و بالفعل و یا شفافیت در صورت‌های مالی بانک می‌تواند منجر به ایجاد اعتماد در جامعه نسبت به بانک گردد. تبیین این شفافیت سازمانی در قالب تلاش‌های روابط عمومی پیامدهای مطلوبی برای برند کارفرمایی بانک به ارمغان می‌آورد. اعتبار و پیشینه بانک از جمله عواملی است که می‌توان در کارزارهای تبلیغاتی جهت برندسازی کارفرما مورد تأکید قرار گیرد. هر چه سابقه بانک بیشتر بوده، دارای حاشیه کمتری باشد و در سطح جامعه و بازار نیروی کار از خوش‌نامی/ شهرت و اعتبار بالاتری برخوردار باشد، اعتماد مردم و کارکنان بالقوه به‌عنوان ذینفعان خارجی به بانک بیشتر شده و تمایل بیشتری به جذب شدن در چنین سازمانی به‌عنوان کارمند خواهند داشت. از دیگر عوامل مؤثر بر برندسازی کارفرما، ساختار سازمانی پویا و منعطف بانک‌هاست. اگر بانک دچار ضعف و مشکلات ساختاری

باشد، طبیعتاً بازتابش در بیرون سازمان سبب می‌شود که اقبال خوبی به سمت بانک نباشد و مورد حمایت واقع نشود و در سطح جامعه، نگاه مطلوبی به آن وجود نداشته باشد و به‌عنوان یک بانک مخمل شرایط اقتصادی دیده شود.

جوسازمانی مناسب از مهم‌ترین عواملی است که کارکنان بالقوه را جذب یک کارفرما نموده یا دافعه ایجاد نماید؛ بنابراین فراهم آوردن یک جوسازمانی مناسب به‌گونه‌ای که خشک نبودن محیط کاری را به کارکنان بالقوه القاء نماید و حاکی از سلامت، صمیمیت و شفافیت روابط درون سازمان باشد، می‌تواند بر برند کارفرمایی بانک تأثیرات شایانی داشته باشد. وجود مدیران برجسته و توانمند در هر سازمانی، به یکی از ابزارهای کلیدی در برندسازی کارفرما تبدیل شده است. وجود مدیران ارشد متخصص، نامی و مجربی که آینده‌نگر بوده و از ویژگی‌هایی همچون روابط عمومی، نوع رفتار، زبان بدن و پوشش مناسب، استفاده از سبک‌های رهبری و مدیریت قابل قبول و شخصیت و کاریزمای مطلوب، برخوردار باشند، به تقویت برند کارفرمایی بانک کمک خواهند کرد. کیفیت ارتباطات عمودی و افقی درون و برون سازمانی عاملی اثرگذار بر برند کارفرماست. تردیدی نیست که کیفیت و کمیت ارتباطات درون سازمانی در تمامی سطوح سازمان، چه به‌صورت افقی میان همکاران/کارکنان یک سطح سازمان و چه به‌صورت عمودی، میان مدیران ارشد و پایوران یا میان مدیران میانی و ارشد، نمودی از روابط قدرت در سازمان و فرهنگ حاکم بر سازمان است. تکریم کارکنان و بازنشستگان نیز می‌تواند برند کارفرمایی بانک را تقویت نماید. زمانی که بانک به شأن و شخصیت کارکنان و بازنشستگان خود توجه می‌نماید، حمایت کافی را از کارکنان به عمل می‌آورد، رفتار مناسب با بازنشسته‌ها بروز می‌دهد، کارکنان بالقوه‌ای

که آینده شغلی برایشان حائز اهمیت است، چنین فضایی را مناسب برای استخدام و کار کردن می‌یابند. علت آن است که انتظار چنین برخوردی را هم در کوتاه‌مدت و هم در بلندمدت (دوران بازنشستگی) با خود دارند. رضایت مشتریان داخلی و خارجی بانک، همان‌طور که قبلاً هم ذکر شد، می‌تواند به برندسازی کارفرما کمک کند. هر چه سطح رضایت مشتریان از خدمات بانکی بالا برود، آن‌ها بیشتر در مورد بانک، گفته‌های مثبتی را اشاعه می‌دهند.

سازمان‌های آینده‌نگر، برای بسیاری از جویندگان کار، سازمان ایده‌آل برای اشتغال محسوب می‌شوند. فعالیت‌ها و اقدامات بانک‌ها در قبال محیط بیرونی تا اندازه‌ای بیانگر میزان آینده‌نگری سازمان است و سیگنال‌هایی را در اختیار کارکنان بالقوه قرار می‌دهد. بدین منظور به مدیران بانکی توصیه می‌شود همواره راهکارهایی را جهت برون‌رفت از بحران‌های احتمالی مختلف فراروی بانک پیش‌بینی کنند، برای بانک چشم‌انداز سازی کنند و آینده مطلوب را برای آن ترسیم نمایند تا جنبه انگیزاننده‌ای هم برای کارکنان بالقوه و هم کارکنان بالفعل داشته باشد. برند کارفرما اغلب با ارزش پیشنهادی کارکنان گره خورده است؛ چرا که کارکنان بهتر نه تنها ارزش افزوده‌ای برای بانک به همراه دارند، بلکه بانک را با خودشان پرورش داده و موجب رشد و توسعه محصولات و خدمات آن می‌شوند. به عبارت دیگر، در برخی موارد این برند گسترش یافته و موجبات پیشرفت و توسعه فرهنگ مولد را در سازمان فراهم می‌کند؛ بنابراین، کارکنان با کیفیت، به پورتفوی محصولات و خدمات بانک را متنوع و نوآورانه کرده و در قالب یک حلقه بازخوردی مثبت، به تقویت برند کارفرما می‌انجامد. قدرت تأثیرگذاری بانک بر اقتصاد، عاملی مؤثر بر برند کارفرمایی آن بود. بدون شک هر چه قدرت و توانگری مالی یک بانک بیشتر باشد، از

زیرساخت‌های الکترونیکی قوی‌تری برخوردار باشد و روند رشد و توسعه صعودی را تجربه کرده باشد، آن بانک از جایگاه بهتری در بازار نیروی کار برخوردار است و مشتاقان بیشتری برای سرازیر شدن به آن وجود خواهد داشت چرا که این ذهنیت در جویندگان کار مستعد ایجاد می‌گردد که بانک مذکور از قدرت نقش‌آفرینی بالایی در اقتصاد کشور برخوردار است و جایگاه مناسبی برای فعالیت و اشتغال امن خواهد بود.

کیفیت عملکرد بانک تأثیری غیرمستقیم بر برندسازی کارفرمایی آن دارد. کارکنان بالقوه و متقاضیان مستعد با نگاه به رتبه ملی و بین‌المللی بانک، موفقیت آن بانک در فضای رقابت، جایگاه بانک در بازار و جامعه نسبت به رقبای، قابلیت ارزش‌آفرینی از طریق متمایزسازی محصولات و خدمات، میزان سودآوری و عملکرد سازمانی در بورس، عملکرد آن بانک را ارزیابی کرده و ذهنیتی نسبت به قابلیت‌های بانک و میزان ایده آل بودن آن برای حضور به‌عنوان نیروی انسانی آن، کسب خواهند کرد؛ بنابراین، هر چه کیفیت عملکرد یک بانک بالاتر باشد، برند کارفرمایی بانک به نحو مثبت‌تری ترویج شده و تقویت می‌گردد. یکی از عواملی که می‌تواند متقاضیان توانمند شغلی را جذب یک سازمان نمایند، وجود مشاغل انگیزشی و جذاب برای آنهاست. به‌عنوان نمونه، افراد نخبه و متخصص، عمدتاً علاقه‌مند به انجام کارهای پروژه محور یا پژوهش محور هستند. برخی دیگر، ساعات کاری منعطف را برای یک شغل مطلوب می‌پندارند و برخی نیز، ماهیت و معنی‌داری شغل را مورد توجه قرار می‌دهند؛ بنابراین، مدیران بانکی به‌منظور جذب نیروهای متخصص و مستعد می‌بایست از رویکردهای جذب و استخدام متفاوتی نسبت به کارکنان عادی و کمتر متخصص استفاده نمایند و فرآیندهای جذب و استخدام



منحصربه‌فردی را برای آن‌ها طراحی و اجرا نمایند. بدیهی است لازمه این برنامه‌ها، تدارک فرصت‌های شغلی جذاب برای نیازهای پرسنلی خاص است. هویت بصری برند بانک نه‌تنها در برندسازی بانک نزد مشتریان بیرونی مؤثر است بلکه در برندسازی کارفرما نیز تأثیرگذار است؛ بنابراین، استراتژی‌های برندسازی مصرف‌کننده قادر به تقویت برند کارفرما نیز هستند.

آموزش سیستماتیک کارکنان بالقوه و بالفعل از مؤلفه‌های مؤثر بر برندسازی کارفرما بود. آموزش و یادگیری کارکنان یکی از عمده مواردی است که آنان را در مسیر رشد و پیشرفت قرار می‌دهد. بسیار از داوطلبان شغلی، ترجیح می‌دهند جذب سازمان‌هایی شوند که چنین آموزش‌های ضمن خدمتی را جهت توانمندسازی کارکنان خود ارائه می‌کنند؛ بنابراین، انجام نیازسنجی آموزشی و متناسب‌سازی آموزش با خدمات بانکی از اقدامات مهمی است که باید مدنظر مدیران منابع انسانی بانک‌ها قرار گیرد. استقرار یک نظام مدیریت استعداد و جانشین پروری کارآمد می‌تواند برند کارفرمایی بانک را برجسته نماید. باید توجه داشت که یکی از مهم‌ترین کارکردهای برند کارفرما، جذب استعدادها به سازمان است. برند کارفرما مجموعه عوامل داخلی مربوط به کارکنان است که با اطلاع‌رسانی به افراد خارج سازمان، به افراد القا می‌کند این سازمان موقعیت، جایگاه و مکانی مناسب برای کار کردن است. استعدادها نیز به سازمانی جذب می‌شوند که احساس کنند برایشان مناسب است، ایجاد احساس مثبت در ذهن فرد مستعد مهم است؛ بنابراین، وجود یک نظام مدیریت استعداد در بانک‌ها الزامی است.

سازوکارهای استخدامی از قبیل مسیره‌های استخدامی خاص برای مشاغل تخصصی، نوع قراردادهای استخدام و چارچوب‌های اختصاصی

استخدام در هر بانک، نقشی مهم در برندسازی کارفرما ایفا می‌کنند. در این راستا پیشنهاد می‌شود به زمانی که داوطلبین برای درخواست کار گذاشته‌اند، احترام گذاشته شود و پرونده همه بررسی شود و در نهایت با آن‌ها تماس گرفته شود. همچنین، باید یک فرایند استخدام عادلانه طراحی گردد تا تمام داوطلبین شغل بدون توجه به شخصیت یا پیش‌زمینه‌شان، شانس برابر داشته باشند. سخت‌افزار برند بانک نیز به‌طور غیرمستقیم بر برندسازی کارفرمایی بانک اثرگذار است. ساختارهای فیزیکی درونی و بیرونی بانک و هارمونی آن‌ها منجر به تصویرسازی ذهنی در مخاطبان جامعه می‌گردد. ظاهر و آراستگی کارکنان بانک نیز به تقویت این تصویر ذهنی از برند بانک کمک می‌کند. علت آن است که این جلوه‌های ظاهری و ساختارهای فیزیکی، تداعی‌گر فضای جذاب یک سازمان برای مشغول به کار شدن جویندگان کار می‌باشد. مسئولیت‌پذیری اجتماعی بانک‌ها نیز در ترویج برند کارفرمایی آن‌ها نقش‌آفرینی می‌نماید. مسئولیت اجتماعی، نشان‌دهنده دخیل بودن نگرانی‌های زیست‌محیطی و اجتماعی بانک در عملکردهای تجاری و در تعاملات با ذی‌نفعان است.

بعضاً رویکرد کلان بانک می‌تواند تقویت یا حتی تخریب برند کارفرمایی بانک را سبب گردد. برند کارفرمایی یک ارگان‌یسم زنده است که با سازمان رشد کرده و تغییر می‌کند؛ بنابراین عالی بودن آن از بدو شروع اهمیت کمی دارد. سازمان‌ها به‌مرور برند کارفرمایی خود را تقویت می‌کنند و کیفیت نظام تصمیم‌گیری در بانک، سیاست‌ها و استراتژی‌های بانک و اهداف و انتظارات بانک در این زمینه نقش دارد. چرخش و غنی‌سازی شغلی نیز در برندسازی کارفرما بسیار حائز اهمیت است. هدف از این غنی‌سازی شغلی احساس رضایت بیشتر کارمند در همان شغلی است که در حال حاضر در آن مشغول است.

نتیجه غنی‌سازی شغلی برای سازمان افزایش کارایی کارمندان و در نتیجه کاهش نرخ خروج از سازمان خواهد بود؛ بنابراین، غنی‌سازی شغلی با کاهش دادن کنترل بر کارمند و افزایش مسئولیت‌پذیری فردی در قبال شغل کارمند همراه است. چرخش شغلی به معنی جابه‌جایی کارکنان در میان مشاغل مختلف سازمان است که عمدتاً افقی است، یعنی در میان مشاغل موجود در یک سطح اتفاق می‌افتد و ترفیع مقام محسوب نمی‌شود و مزایایی همچون انتقال دانش و مهارت، جایگزینی کارمندان، استعدادیابی و کاهش احتمال خروج از سازمان را در بر دارد. وجود مسیر یا کارراهه‌های شغلی و انعطاف‌پذیری آن‌ها نیز عامل مؤثر دیگری بر برند کارفرمایی بانک است. تعداد زیادی از داوطلبان مستعد شغلی، در ابهام و تردیدهای متعدد برای شروع یک حرفه هستند و بعضاً هیچ چشم‌اندازی نسبت به مسیر و کارراهه شغلی خود ندارند. کارراهه شغلی به داوطلب شغل می‌گوید که چطور هم‌زمان با افزایش مهارت و دانش در یک شغل به جایگاه بالاتری، در همان شغل خواهد رسید. موقعیت جغرافیایی سازمان کارفرما نیز از دیگر مؤلفه‌هایی است که برای بسیاری از متقاضیان شغلی حائز اهمیت است و باید در تلاش‌های برندسازی کارفرما به آن توجه شود. به‌عنوان نمونه، در کلان‌شهرها، پراکندگی شعب بانک‌ها سبب نارضایتی برخی کارکنان بانکی می‌گردد چرا که مستلزم زمان زیادی برای جابه‌جایی از منزل تا محل کار خود هستند.

مختصات نظام جذب بانک نیز از عوامل کلیدی است که برند کارفرمایی بانک را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد. هر چه کیفیت نظام جذب و گزینش در یک بانک بالاتر باشد، از روش‌های جدید و الکترونیکی برای جذب و کارمند یابی استفاده شود و نیز تناسب بین متقاضیان و نیازهای سازمانی برقرار باشد، آنگاه اعتماد نیروی کار

بالقوه به بانک افزایش یافته و برند کارفرمایی آن تقویت خواهد شد. سرانجام، ارزش‌ها، فرهنگ، بلوغ و سرآمدی سازمانی نیز بر برندسازی کارفرما مؤثر است. بدیهی است تعریف دقیق و خردمندانه ارزش‌های سازمانی و رعایت کدهای رفتاری-اخلاقی برای برخی از جویندگان کار حائز اهمیت است و مبنای انتخاب کارفرما قرار می‌گیرد. افزون بر این، فرهنگ سازمانی یکی از عوامل تعیین‌کننده در میزان جذابیت آن برای کارکنان تازه وارد و کارکنان فعلی است؛ به عبارت دیگر یکی از اجزای اصلی ساخت برند کارفرمایی، فرهنگ سازمانی است که به مثابه چسبی تمام اجزاء یک سازمان را به هم متصل می‌کند. به علاوه، شخصیت برند کارفرمای متمایز، تداعی‌های مطلوب و منحصر به فرد در ذهن کارکنان خلق می‌کند و احساس و اعتماد کارکنان را نسبت به برند کارفرما افزایش داده و به جذابیت برند کارفرما منجر می‌شود. صداقت بانک در قبال کارکنان بالقوه و بالفعل می‌تواند شخصیت بهتری از برند کارفرمایی بانک خلق نماید. اضافه بر این، بلوغ سازمانی که بیانگر توانمندی یک بانک از طریق کارمندان، فرآیندها، داده‌ها و اطلاعات و فناوری‌های موجود است، نیز بر برند کارفرمایی اثرگذار است. گرچه ادعای بلوغ سازمانی برای یک سازمان خاص مثل بانک چندان منطقی نیست ولی با نزدیک شدن به بلوغ سازمانی، شاهد آن هستیم که ترکیب عالی از هم‌آموزی و به هم‌آموزی در آن وجود دارد. ویژگی‌های اختصاصی مشاغلی که بانک برای آن‌ها اعلام نیاز کرده است، می‌تواند بر کمیت و کیفیت درخواست‌کنندگان شغل مؤثر باشد. بدون تردید هر چه ویژگی‌های مشاغل با شرایط داوطلبان انطباق بیشتری داشته باشد، بیشتر مورد اقبال آن‌ها قرار خواهد گرفت. تمایل به تقدیر شدن در کار از عواملی است که برخی داوطلبان شغلی به آن توجه دارند. تمایل به دیده شدن کار و شناخته شدن یکی از

بزرگ‌ترین نیازهای انسان‌ها و از بهترین شیوه‌های انگیزش آنهاست. شواهد نیز نشان می‌دهد یکی از مهم‌ترین دلایل ترک شغل در جهان، دیده نشدن در محل کار است؛ بنابراین، مدیران باید تلاش‌های کارکنان را ارج نهاده و آن‌ها را برحسب عملکردشان مورد تفقد قرار دهند. تمایل به توسعه فردی از دیگر انتظارات نیروی کار مستعد و توانمند است. برای داشتن برند کارفرمایی محبوب، باید با ارائه موقعیت‌های شغلی مناسب و نیز استراتژی‌های خاص منابع انسانی مثل گردش شغلی یا غنی‌سازی شغلی، می‌توان انتظارات داوطلبان شغل مبنی بر تمایل به یادگیری مستمر، کسب تجربیات جدید و رشد و توسعه قابلیت‌های فردی را تأمین نمود. بدیهی است چنین شرایطی، محیط سازمان را برای داوطلبان شغلی جذاب‌تر می‌نماید. به‌عنوان آخرین عامل خرد مؤثر بر برندسازی کارفرما، می‌توان به تمایل به کسب موقعیت اجتماعی مناسب با قرار گرفتن در یک موقعیت شغلی خاص اشاره کرد. بانک‌ها به دلیل نقشی که در اقتصاد کشور ایفا می‌کنند معمولاً از جایگاه ارزشی نسبتاً مناسبی نزد جامعه برخوردار هستند ولی این مسئله در مورد تمامی بنگاه‌های اقتصادی و مالی صادق نیست و از یک صنعت به صنعت دیگر متفاوت است.

این پژوهش با محدودیت‌هایی مواجه بوده است که در سه بخش دسته‌بندی شد: الف) محدودیت در طرح پژوهش: غالب پژوهش‌های قبلی بر استفاده از رویکردهای صرفاً کمی و با اتکا بر طرح پژوهشی اثبات‌گرا بر مطالعه برندسازی کارفرما تمرکز کرده بودند. درواقع، مطالعات کیفی عمیقی در زمینه برندسازی کارفرما در ادبیات مشاهده نشد؛ بنابراین، ادبیات موجود در این زمینه غنی نبوده و غیرمنسجم بود. به‌علاوه، در این پژوهش بر سطوح چندگانه پدیده برندسازی کارفرما شامل علل طرح فردی، سطح سازمانی و سطح فرا سازمانی

پرداخته شد. ب) محدودیت در اثربخشی: از دیگر محدودیت‌های پژوهش حاضر، تعمیم‌پذیری نتایج است. این مطالعه در زمینه برندسازی کارفرما در نظام بانکداری تجاری انجام شده است و نتایج آن محدود به نظام بانکداری تجاری می‌باشد. در نتیجه نمی‌توان نتایج آن را به تمامی صنایع خدماتی موجود تعمیم داد. به علاوه، داده‌ها از خبرگان و مدیران بانک‌های خصوصی و دولتی در شهرهای تهران و شیراز به دست آمد، بنابراین، یافته‌ها محدود به بانک‌های این دو شهر می‌باشد. ج) محدودیت در گردآوری داده‌ها و روش‌های مورد استفاده: منبع داده‌های مورد نیاز برای تحلیل مشتمل بر مدیران و خبرگان بانکی در شهرهای تهران و شیراز بود. به دلیل اینکه ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این مطالعه، مصاحبه بود و به دلیل شیوع ویروس کرونا، بسیاری از مدیران و خبرگان از انجام مصاحبه حضوری امتناع می‌کردند و به ناچار برخی از مصاحبه‌ها به صورت تلفنی انجام شد. بدون شک نتایج حاصل از مصاحبه‌های چهره به چهره در مقایسه سایر انواع مصاحبه، غنی‌تر و مطلوب‌تر می‌باشد. افزون بر این، خبرگان منتخب، افراد برجسته و مدیران اجرایی بانک‌های خصوصی و دولتی بودند که هماهنگی و دسترسی به این افراد جهت تنظیم زمان برگزاری پانل به دلیل مشغله آن‌ها به سهولت میسر نبود. این امر سبب طولانی شدن فرآیند گردآوری داده‌ها شد.

زمینه‌های پژوهشی پیشنهادی به پژوهش‌گران آینده بدین شرح است: اول، با توجه به اینکه در این پژوهش صرفاً در نظام بانکداری و روی بانک‌های دو شهر شیراز و تهران صورت گرفته بود تا به طراحی مدل برندسازی کارفرما پرداخته شود، لذا پیشنهاد می‌شود که اولاً این مطالعه با استفاده از نظرات خبرگان و مدیران تعداد بیشتری از بانک‌ها در شهرهای دیگر نیز انجام شود چرا که الزامات برندسازی

کارفرما در مناطق جغرافیایی و فرهنگ‌های مختلف ممکن است به شکلی متفاوت باشد. ثانیاً، منبع گردآوری داده در فاز اول مطالعه، خبرگان و مدیران صنعت بانکداری بود. به‌منظور افزایش غنای مدل چند سطحی برندسازی کارفرما، پیشنهاد می‌شود که ادبیات موجود در زمینه برندسازی کارفرما به‌طور عمیق‌تری با تکنیک مرور سیستماتیک ادبیات (تأکید بر مطالعات کمی و کیفی) بررسی گردد تا مؤلفه‌های موجود در هر سطح با جامعیت بیشتری مشخص گردد. به‌علاوه، شناسایی شبکه پژوهشگران حوزه برندسازی کارفرما با استفاده از تکنیک تحلیل شبکه اجتماعی نیز می‌تواند بینش گسترده‌تری در مورد اندیشمندان و صاحب‌نظران این حوزه علمی و پژوهشی فراهم آورد. با توجه به اینکه برندسازی کارفرما در صناعی همچون خدمات بانکداری چندان جدی گرفته نمی‌شود و به اقتضای شرایط محیطی، بانک‌ها خود را بی‌نیاز از آن می‌دانند (اعتقاد بر این است که در شرایط اقتصادی فعلی کشور، بانک‌ها باید از میان داوطلبان انتخاب کنند و داوطلبان هیچ حق انتخابی ندارند)، پیشنهاد می‌شود مطالعه مشابهی در سایر جوامعی که اقتصادشان در وضعیت رکود تورمی و سطح بیکاری بالا قرار ندارد، نیز انجام شود تا تأثیر متغیرهای کلان اقتصادی بر برندسازی کارفرما در صنعت بانکداری مشخص گردد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

پرتال جامع علوم انسانی

## فهرست منابع

- ثانوی فرد، رسول. (۱۳۹۲)، بررسی تأثیر برند کارفرما بر عملکرد کارکنان، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی، قابل دسترسی در سایت: [http://www.civilica.com/Paper-EME02-EME02\\_023.html](http://www.civilica.com/Paper-EME02-EME02_023.html)
- حسینی، فاطمه. (۱۳۹۴)، تبیین عوامل مؤثر بر ارزش ویژه برند کارفرمای درون سازمانی و پیامدهای آن (مورد مطالعه: بانک‌های شهر بوشهر)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه خلیج فارس.
- خدای، سهیلا. و اصانلو، بهاره. (۱۳۹۴)، طراحی مدل ایجاد جذابیت کارفرما مبتنی بر ساخت برند متمایز کارفرما، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۵، (۱)، ۶۱-۸۳.
- علیزاده ثانی، محسن. و نجات، سهیل. (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر جذابیت برند کارفرما بر تمایل استخدام نخبگان (مطالعه موردی: شرکت های زیرمجموعه وزارت نفت)، مجله مدیریت بازرگانی، ۸ (۱)، ۲۰۵-۲۲۸.
- مرکباتی، شادی. (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر برند کارفرما بر روی نگرش کارکنان در صنعت بیمه مورد مطالعه: دفتر مرکزی بیمه البرز، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه پیام نور استان تهران.
- Ahmada, N. A. and Daud, S. (2016), Engaging People with Employer Branding, *Procedia Economics and Finance*, 35, 690-698.
- Aldousari, A. A., Robertson, A., Yajid, M. S. and Ahmed, Z. U. (2017), Impact of employer branding on organization's performance, *Journal of Transnational Management*, 22 (3), 153-170.
- Alizadeh Sani, M. And Najat, S. (2016), Investigating the effect of the attractiveness of the employer's brand on the willingness to hire elites (case study: companies under the Ministry of Oil), *Journal of Business Management*, 8 (1), 205-228. (In Persian)
- Alniaçıka, e., Alniaçıka, U., Eratb, S. and Akçin, K. (2014), Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 336-344.



- App, S. and Büttgen, M. (2016), Lasting footprints of the employer brand: can sustainable HRM lead to brand commitment?, *Employee Relations*, 38 (5), 703-723.
- Arasanmi, C.N. and Krishna, A. (2019), "Employer branding: perceived organisational support and employee retention – the mediating role of organisational commitment", *Industrial and Commercial Training*, 51 (3), 174-183
- Backhaus, K. (2016), Employer branding revisited, *Organization Management Journal*, 13 (4), 193-201.
- Bellou, V., Chaniotakis, I., Kehagias I. and Rigopoulou, I. (2015), Employer Brand of Choice: an employee perspective, *Journal of Business Economics and Management*, 16 (6), 1201-1215.
- Bharadwaj, S., Khan, N.A. and Yameen, M. (2022), Unbundling employer branding, job satisfaction, organizational identification and employee retention: a sequential mediation analysis, *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14 (3), 309-334.
- Chawla, P. (2019), "Impact of employer branding on employee engagement in business process outsourcing (BPO) sector in India: mediating effect of person–organization fit", *Industrial and Commercial Training*, 52 (1), 35-49
- Chhabra, L. and Sharma, S. (2014), Employer branding: strategy for improving employer attractiveness, *International Journal of Organizational Analysis*, 22 (1), 48-60
- Chunping, Y. and Xi, L. (2011), The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises from the Perspective of Human Resource Management, *Energy Procedia*, 5, 2087-2091.
- Davern, D. (2021), Talent Management, The Employer Brand, and Employee Retention: Evidence from the Irish Hotel Sector, Jooss, S., Burbach, R. and Ruël, H. (Ed.) *Talent Management Innovations in the International Hospitality Industry (Talent Management)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, 79-98.
- Download as .RIS
- Fernandez-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M. and Blasco, F. (2016), Affective commitment to the employer brand: Development

- and validation of a scale, *BRQ Business Research Quarterly*, 19, 40-54.
- Freer, T. (2012), Social media gaming-a recipe for employer brand success, *Strategic HR Review*, 11 ( 1), 13-17.
- Heilmann, P., Saarenketo, S. and Liikkanen, K. (2013), Employer branding in power industry, *International Journal of Energy Sector Management*, 7 (2), 283-302.
- Hosseini, F. (2014), Explaining the factors affecting the special value of the intra-organizational employer brand and its consequences (case study: Bushehr banks), Master's thesis, Faculty of Literature and Humanities, Persian Gulf University. (In Persian).
- Jain, N. and Bhatt, P. (2015), Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants, *Journal of Management Development*, 34 (6), 634-652.
- Kapoor, V. (2010), Employer Branding: A Study of Its Relevance in India, *The IUP Journal of Brand Management*, 7 (2), 51-75.
- Kashive, N., Khanna, V.T. and Bharthi, M.N. (2020), Employer branding through crowdsourcing: understanding the sentiments of employees, *Journal of Indian Business Research*, 12 (1), 93-111
- Khodami, S. And Asanlu, B. (2014), Designing a model for creating employer attractiveness based on building a distinctive employer brand, *Human Resource Management Research*, 5, (1), 61-83. (In Persian)
- Maurya, K.K. and Agarwal, M. (2018), "Organisational talent management and perceived employer branding", *International Journal of Organizational Analysis*, 26 (2), 312-330
- Morakabati, S. (2014), Investigating the effect of the employer brand on employees' attitudes in the studied insurance industry: Alborz Insurance Central Office, Master's Thesis, Faculty of Accounting and Management, Payam Noor University, Tehran Province. (In Persian)
- Nanjundeswaraswamy, T.S., Bharath, S. and Nagesh, P. (2022), Employer branding: design and development of a scale, *Journal*

- of *Economic and Administrative Sciences*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JEAS-01-2022-0012>
- Näppä, A. (2022), Co-created employer brands: the interplay of strategy and identity, *European Journal of Training and Development*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2021-0065>
- Pandita, D. (2021), Innovation in talent management practices: creating an innovative employer branding strategy to attract generation Z, *International Journal of Innovation Science*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2020-0217>
- Pimentel, D., Almeida, P., Marques-Quinteiro, P. and Sousa, M. (2021), Employer branding and psychological contract in family and non-family firms Employer branding e contrato psicológico em empresas familiares e não familiares Employer branding y contrato psicológico en empresas familiares y no familiares, *Management Research*, 19 (3/4), 213-230.
- Sanavi fard, R. (2012), investigating the impact of employer brand on employee performance, the second international conference on management, entrepreneurship and economic development, available at: [http://www.civilica.com/Paper-EME02-EME02\\_023.html](http://www.civilica.com/Paper-EME02-EME02_023.html) (In Persian).
- Sandeepanie, M.H.R., Gamage, P., Perera, G.D.N. and Sajeewani, T.L. (2022), The role of talent management and employee psychological contract on employer branding: a pragmatic conceptual model, *Management Research Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0136>
- Silva, A. J. and Dias, H. (2022), The relationship between employer branding, corporate reputation and intention to apply to a job offer, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2022-3129>
- Stobbeleir, K. E. M., Clippeleer, I. D., Caniëls, M. C.J., Goedertier, F., Deprez, J., Vos, A. D. and Buyens, D. (2016), The inside effects of a strong external employer brand: how external perceptions

- can influence organizational absenteeism rates, *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2016.1239120.
- Tanwar, K. and Prasad, A. (2016), The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator, *Management Decision*, 54 (4), 854-886.
- Tanwar, K. and Prasad, a. (2017), Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach, *Personnel Review*, 46 (2), 389-409.
- Wilden, R., Gudergan, S. and Lings, A. (2010), Employer branding: strategic implications for staff recruitment, *Journal of Marketing Management*, 26 (1-2), 56-73.





پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی