

بررسی تاثیر تصویر برند کارفرما بر تمایل به استخدام از طریق متغیر میانجی جذابیت برند کارفرما (مورد مطالعه: دانشجویان پردیس فارابی دانشگاه تهران)

میثم شیرخدایی^۱

سهیل نجات^{۲*}

علیرضا کاملی^۳

حبیب مهدیخانی^۴

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۵/۰۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۸/۲۷)

چکیده

سازمان‌ها در محیط کسب و کار امروزی به طور فزاینده‌ای از برندسازی به عنوان یک ابزار استراتژیک استفاده می‌کنند که این استفاده از برند به حوزه منابع انسانی نیز راه یافته است. موضوع برند کارفرما به بررسی چگونگی جذب کارکنان و حفظ آنها از طریق فرآیند برندسازی می‌پردازد. پژوهش حاضر در پی بررسی تاثیر تصویر برند کارفرما بر تمایل به استخدام شدن کارکنان بالقوه از طریق متغیر میانجی جذابیت برند کارفرما می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق دانشجویان پردیس فارابی دانشگاه تهران می‌باشد تعداد آنها نزدیک به ۵۰۰۰ نفر است که بر اساس جدول کرجسی و مورگان، نمونه‌ای با حجم ۳۷۵ نفر انتخاب شد. روش پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی- همبستگی است و برای جمع-آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شده است. پایایی پرسشنامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که ۰/۹۲۰، به دست آمد و همچنین، روایی پرسشنامه نیز از طریق تحلیل عاملی مورد بررسی قرار گرفت. فرضیه‌های پژوهش از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار آزمون شدند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که تصویر برند کارفرما تاثیر مثبت و معناداری بر جذابیت برند کارفرما و تمایل به استخدام شدن کارکنان بالقوه دارد. همچنین، جذابیت برند کارفرما خود بر تمایل به استخدام شدن کارکنان بالقوه تاثیر مثبت و معناداری دارد. در نهایت، تاثیر غیر مستقیم تصویر برند کارفرما بر تمایل به استخدام شدن از طریق جذابیت برند کارفرما مورد تایید قرار گرفت. همچنین با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهادها برای کاربردی برای مدیران و برنامه‌ریزان سازمانی ارائه شده است.

واژگان کلیدی: برند کارفرما، تصویر برند کارفرما، جذابیت برند کارفرما، تمایل به استخدام

^۱ دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری دانشگاه مازندران

^۲ دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس (نویسنده مسئول)

Soheilnejat@Modares.ac.ir

^۳ دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی پردیس فارابی دانشگاه تهران

^۴ کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی پردیس فارابی دانشگاه تهران

مقدمه

در طی چند سال گذشته، سازمان‌ها در سراسر جهان شاهد برخی جهش و خیزهای تکاملی افراطی هستند که به واسطه رقابت و فناوری‌های شدید جهانی رخ می‌دهند (تانوار و کومار^۱، ۲۰۱۹). در بازار کار رقابتی امروز، کمبودهای زیادی در زمینه کارکنان واجد شرایط وجود دارد و انتظار می‌رود این کمبودها ادامه داشته باشد. در نتیجه استراتژی‌های استخدامی سازمان‌ها به شدت در حال رقابتی شدن است و از این‌رو، برندسازی کارفرما به ابزار بسیار مهمی برای مدیریت منابع انسانی (HRM)، تبدیل شده است (مارتین و همکاران^۲، ۲۰۱۱). برخلاف برندسازی کارکنان که هدف آن اطمینان از تحقق بخشیدن به وعده‌های برند شرکت توسط کارکنان است، برندسازی کارفرما شامل فرآیندهای مدیریتی برای ایجاد، پیاده‌سازی و ارتباط تصویر و هویت کارفرمای جذاب است (بکهاوس و تیکو^۳، ۲۰۰۴؛ مولک و آیور^۴، ۲۰۱۸).

پژوهش‌گران بر این باور هستند که افراد جویای شغل، کارفرما را براساس اعتبار و شناختی که از برند کارفرما در ذهن‌شان شکل می‌گیرد (تصویر برند کارفرما) انتخاب می‌کنند (فریر^۵، ۲۰۱۲). به عبارت دیگر، خصیصه‌ها و اطلاعاتی که در برند کارفرما نمایان می‌شود بر ادراک افراد جویای شغل تاثیر می‌گذارد. در صورتی که کارکنان بالقوه اطلاعات اشتباه، ناکافی و یا متناقضی درباره پیامدهای استخدام شدن در سازمان مربوطه کسب کنند، ریسک ادراکی آنها افزایش می‌یابد و در نتیجه تصویر نامناسبی از سازمان در ذهن آن افراد شکل می‌گیرد و آنها تصمیم می‌گیرند که آن سازمان را برای استخدام شدن کنار بگذارند و انتخاب نکنند (دل و همکاران^۶، ۲۰۰۱). برای این که یک سازمان بتواند تصویر مناسبی از برند خود به نمایش بگذارد و نگرانی‌ها و عدم-اطمینان کارکنان بالقوه یا همان جویندگان شغل را کاهش دهند باید به انتقال و نشر اطلاعات در رابطه با شایستگی‌ها و ویژگی‌های سازمان در بازار کار بپردازند (حمیدیان‌پور و همکاران، ۱۳۹۲).

امروزه تمامی عرصه‌های کسب‌وکار با رقابت گسترده‌ای روبرو هستند و این امر باعث شده است که شرکت‌های بزرگ داخلی و خارجی موفقیت خود در این رقابت را وابسته به جذب و نگهداری نیروی انسانی ارزشمند و حرفه‌ای می‌دانند. اما موضوع نگران‌کننده این است که امروزه میزان وفاداری نیروی انسانی به شدت کاهش یافته است و در عوض میزان خروج آنها و مهاجرت به سمت سازمان‌های دیگر افزایش یافته است. جنگ برای استعدادها به یک چالش استراتژیک کسب‌وکار برای سازمان‌ها تبدیل شده است که در آن سازمان‌ها در حال مبارزه با دیگر سازمان‌ها برای جذب و نگهداری سرمایه انسانی واجد شرایط هستند (پرایس و ترونبول^۷، ۲۰۰۷). بنابراین، شرکت‌ها به دنبال سرمایه انسانی با بالاترین صلاحیت هستند. به منظور زنده ماندن در این محیط رقابتی، سازمان‌ها در جستجوی منابع انسانی هستند که بتوانند برای به دست آوردن مزیت رقابتی پایدار در محیط آنها را مورد استفاده قرار دهند (تانوار و کومار، ۲۰۱۹). کارمندان واجد شرایط دارای اهمیت هستند زیرا سرمایه‌های فکری بی‌نظیری را به وجود می‌آورند که می‌توانند بر عملکرد سازمانی و سایر نتایج سطح شرکت تاثیر بگذارند. بنابراین، جذب، استخدام و حفظ کارگران ماهر برای موفقیت هر سازمان مهم

1. Tanwar & Kumar
2. Martin et al
3. Backhaus & Tikoo
4. Molk & Auer
5. Freer
6. Dell et al
7. Price & Turnbull

است (ارایجز و همکاران^۱، ۲۰۱۸). بحث کمبود استعدادها در سراسر دنیا مطرح است و پژوهش‌گران زیادی برای جذب متقاضیان با استعداد استراتژی‌هایی مطرح کرده‌اند. اکثر این استراتژی‌ها کوتاه‌مدت و برای موقعیت شغلی جدیدی در سازمان تهیه شده‌اند (کاپور^۲، ۲۰۱۰). وقتی هفتاد درصد ارزش یک شرکت از داشته‌های نامحسوس آن است و کمبود مهارت در تمام دنیا بحث برانگیز شده است؛ در چنین شرایطی معروف بودن به‌عنوان یک کارفرمای جذاب، یک مزیت رقابتی محسوب می‌شود (یونیورسوم، ۲۰۱۱)^۳. اگر کارفرمایی تصویر مثبتی نزد دیگران از خود به جای بگذارد مزایایی زیادی مانند افزایش استخدام، حفظ و درگیری کارکنان و همچنین افزایش تعهد کارکنان را کسب می‌کند (اسپارو اوتایه^۴، ۲۰۱۵؛ لیونز و اسلاوتر^۵، ۲۰۱۶؛ تئور و همکاران^۶، ۲۰۱۶؛ دیویز و همکاران^۷، ۲۰۱۷).

در تحقیقات پیشین، پژوهش‌های زیادی بر روی ارزش ویژه برند از دیدگاه مشتریان، رضایت برند، وفاداری برند و ... در زمینه رفتار مصرف‌کننده انجام گرفته است اما پژوهش‌های معدودی بر روی برندسازی کارفرما و جذابیت آن و تاثیر آن بر روی تمایل به استخدام متقاضیان انجام گرفته است. با توجه به مباحث فوق پژوهشگران در پژوهش حاضر سعی کردند که این شکاف را پوشش دهند و تاثیرات تصویر برند کارفرما بر تمایل به استخدام متقاضیان از طریق جذابیت برند کارفرما را مورد بررسی قرار دهند.

مبانی نظری پژوهش

برند کارفرما

زمانی که ما اصول برندینگ را در مدیریت منابع انسانی بکار می‌بریم، به آن برند کارفرما می‌گوئیم (بکهاوس و تیکو، ۲۰۰۴). برند یک ساختار روانی شامل اطلاعاتی جامع در رابطه با یک محصول و یا یک شرکت است (اشمیت^۸، ۲۰۱۲). طبق تعریف انجمن بازاریابی آمریکا، برند به‌عنوان " یک نام، واژه، نشانه، نماد یا طرح، و یا ترکیبی از اینهاست که برای شناسایی کالاها و خدمات یک فروشنده یا گروهی از فروشندگان و متمایز کردن آنها از رقبای دیگر به‌کار می‌رود" تعریف شده است (شارما و پاساد^۹، ۲۰۱۸). یک برند می‌تواند به‌عنوان یک ابزار و وسیله قانونی، لوگو، شرکت، سیستم هویت، تصویر، شخصیت، رابطه و یا به‌عنوان ارزش افزوده مورد بحث قرار گیرد (شنگ و تئو^{۱۰}، ۲۰۱۲). اصطلاح برند کارفرما، نخستین بار توسط امبلر و بارو^{۱۱} در سال ۱۹۹۶ به‌کار گرفته شد، آنها برند کارفرما را "مجموعه‌ای از مزیت‌های کارکردی، اقتصادی و روان‌شناختی که بوسیله استخدام تامین می‌شود و توسط سازمان کارفرما شناسایی می‌شود" تعریف نمودند که بعدها توسط پژوهشگران زیادی مورد استفاده قرار گرفت (شارما و پاساد، ۲۰۱۸؛ تانوار و کومار، ۲۰۱۹). برندسازی کارفرما

1. Arijs et al
2. Kapoor
3. Universum (2011), from <http://www.universumglobal.com>
4. Sparrow & Otaye
5. Lievens & Slaughter
6. Theurer et al
7. Davies et al
8. Schmitt
9. Sharma & Prasad
10. Sheng & Teo
11. Ambler & Barrow

برای افزایش جذابیت کارفرما و همچنین بهبود شهرت سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد (آنه و همکاران^۱، ۲۰۱۳). برند کارفرما هویت خود را از دو بعد منابع انسانی و بازاریابی می‌گیرد. در بازاریابی، برند برای تفکیک سازمان‌ها و محصولات‌شان مورد استفاده قرار می‌گیرد. وقتی این واژه به منابع انسانی مربوط می‌شود علاوه بر تفکیک سازمان‌ها و محصولات‌شان از هم، شرایط و جنبه‌های کاری آنها را نیز تفکیک می‌کند. در واقع همان‌گونه که برند مشتری (دیدگاه بازاریابی محض) برای مشخص کردن کالا و خدمات یک سازمان است، برند کارفرما (دیدگاه بازاریابی - منابع انسانی) نیز برای مشخص کردن جذابیت‌های کاری یک سازمان است. برند کارفرمای محبوب، شعار «یک جای عالی برای کار کردن»^۲ را در ذهن کارکنان فعلی، کارکنان بالقوه، مشتریان و در ذهن سایر ذینفعان کارفرما شکل می‌دهد (گرونوالد^۳، ۲۰۰۷). منظور از کارکنان بالقوه افرادی است که شاید روزی به کار کردن برای سازمان علاقه‌مند شوند، مانند افرادی که اینک دانشجو هستند. موراگو و آنکلز^۴ (۲۰۰۸) برندسازی کارفرما را «به مجموعه تلاش‌های سازمان برای ارتباط برقرار کردن با کارکنان فعلی و بالقوه می‌داند تا آن سازمان را جای خوبی برای کار کردن بدانند» تعریف می‌کنند (ارایجز و همکاران، ۲۰۱۸). موزلی^۵ (۲۰۰۷) هدف برندسازی کارفرما را اینگونه بیان کرد: «هدف ایجاد چارچوب محکم برای مدیریت است تا بتوانند اولویت‌ها را خلاصه و بر آنها تمرکز کند، بهره‌وری را افزایش دهد و استخدام و جذب کارکنان و ایجاد تعهد را بهبود بخشد». برگستورم و اندرسون^۶ (۲۰۰۱)، اضافه می‌کنند کارفرما برای حفظ بهتر نیروی انسانی، از فنون برندسازی استفاده کند به این منظور که متقاضیان کمک کند تا درک صحیح‌تری از ارزش‌ها، اولویت‌ها و وظایف خود و ارزش‌ها، اولویت‌ها و وظایف مورد انتظار شرکت‌ها داشته باشند. با توجه به اساس پژوهش حاضر که بر کارکنان بالقوه تمرکز دارد، در اینجا انتظارات بالقوه از سازمان یا کارفرما مطرح است. مانگولد و مایلز^۷ (۲۰۰۷) بیان می‌کنند کارکنان فعلی سازمان خواسته یا ناخواسته بازتاب‌دهنده تصویر برند کارفرما هستند. بر اساس نظر توربان و همکاران^۸ (۱۹۹۸) ویژگی‌های سازمان به عنوان کارفرما مانند محیط کاری، حقوق و مزایا و ماهیت کار بر جذابیت سازمان به‌عنوان کارفرما می‌افزاید (بوئلنز و همکاران^۹، ۲۰۱۱).

تصویر برند کارفرما

شغل یا موقعیت را می‌توان همچون، یک محصول در نظر گرفت، بنابراین، محققان معتقدند که برای ارزش ویژه برند کارفرما در حوزه منابع انسانی می‌توان از کیفیت یا قدرت نام تجاری برند مبتنی بر مشتری به عاریه گرفت (جیانگ و ایلوس^{۱۰}، ۲۰۱۱). در بازاریابی تصویر برند مجموعه ادراکاتی است که در ذهن مصرف‌کننده وجود دارد. به بیان دیگر ادراک مصرف‌کننده از ویژگی‌های برجسته محصول. مشتری، تصویری را از ترکیب

1. Anne et al
2. A Greet Place to Work
3. Grunewalder
4. Moroko & Uncles
5. Mosely
6. Bergstrom & Anderson
7. Mangold & Miles
8. Turban et al.
9. Buelens et al
10. Jiang & Ilas

تمام علائم ارسالی توسط برند شامل نام، علائم ظاهری، محصولات، تبلیغات، پیام‌ها و اطلاعیه‌های رسمی و غیره، در ذهن خود شکل می‌دهد (محمدیان، ۱۳۸۹). اما وقتی این واژه در حوزه منابع انسانی پا به عرصه می‌گذارد تعریف دیگری به خود می‌گیرد. جیانگ و ایلوس (۲۰۱۱) معتقد بودند که برند کارفرما، از منظر متقاضیان، بعنوان دانش و احساس به برند نشان می‌دهد و تصویر برند کارفرما را ادراکات متقاضی شغل و نگرش وی به خصیصه‌های شغل و سازمان تعریف کرده‌اند. کالینز و استیونز (۲۰۰۲)، به صراحت، ارزش ویژه برند را در فرآیندهای اولیه استخدام به کار گرفته‌اند. آنها بیان داشتند که تصویر برند کارفرما (مثل؛ افکار عمومی، تبلیغات دهان به دهان و ...) می‌تواند از دو طریق بر تمایلات و تصمیمات متقاضی اثر بگذارد؛ ابتدا نگرش کلی در جهت شرکت و سپس ویژگی‌های ادراک شده شغل. بطور کلی می‌توان چنین نتیجه گرفت که یک تصویر برند کارفرمای جذاب که به عنوان یک ارزش ویژه برند نامشهود در نظر گرفته می‌شود، به جذب جویندگان شغل می‌تواند کمک زیادی بکند و تصویر بهتری از کارفرما نزد کارکنان بالقوه ایجاد می‌کند (چیو، ۲۰۱۵؛ شارما و پاساد، ۲۰۱۸).

جذابیت برند کارفرما

برند کارفرما راهبرد مدیریت سرمایه‌ی انسانی، برای تمایز است. کارکرد اصلی برند کارفرما، جذابیت برای نیروهای کاری بالقوه‌ی بیرون سازمان و نگهداری استعدادهای درون سازمان است (رحیمیان، ۱۳۹۲). جذابیت کارفرما به عنوان مزایای مورد انتظار کارکنان فعلی یا بالقوه از کار برای یک سازمان خاص تعریف می‌شود. این منزله یک مفهوم مهم در بافت و زمینه‌های دانش‌محور است که در آن جذب کارکنان با مهارت‌ها و دانش برتر منبع اصلی مزیت رقابتی را شکل می‌دهد (برتون و همکاران^۳، ۲۰۰۵). مفهوم برند کارفرما از واژگان و عملکردهای بازاریابی به عنوان یک ابزار برای کمک به شرکت‌ها به عاریت گرفته شده است، تا شرکت‌ها از طریق آن بتوانند بر روی این تمرکز شوند که آنها چگونه می‌توانند خود را به عنوان یک کارفرما معرفی کنند. برتون و همکاران (۲۰۰۵)، ابعاد برند کارفرما را پنج مورد معرفی می‌کنند: ارزش علاقمندی^۴، ارزش اجتماعی^۵، ارزش اقتصادی^۶، ارزش توسعه^۷ و ارزش کاربردی^۸ (موکش و دامودار^۹، ۲۰۱۳).

۱. علاقمندی: درجه‌ای که یک فرد جذب کارفرمایی می‌شود که محیط کاری هیجان‌انگیز و چالش برانگیز و شیوه‌های کار جدید فراهم می‌کند، و از خلاقیت کارکنانش برای تولید محصولات و خدمات با کیفیت بالا و نوآورانه استفاده می‌کند.
۲. اجتماعی: درجه‌ای که یک فرد جذب کارفرمایی می‌شود که محیط کاری سرگرم‌کننده، شاد و جو تیمی حمایتی فراهم می‌کند.

1 Collins & Stevens

2. Chiu

3. Berthon et al

4. Interest Value

5. Social Value

6. Economic Value

7. Developmental Value

8. Application Value

9. Mukesh & Damodar

۳. اقتصادی: درجه‌ای که یک فرد جذب کارفرمایی می‌شود که بالاتر از متوسط بازار حقوق و دستمزد می‌پردازد، بسته جبران خدمات جذاب، امنیت شغلی و فرصت‌های ارتقاء را فراهم می‌کند.
۴. توسعه: درجه‌ای که یک فرد جذب کارفرمایی می‌شود که به رسمیت شناختن، ارزش فردی و اعتماد به نفس توأم با تجارب ارتقاء مسیر شغلی و مبنایی برای استخدام در آینده را فراهم می‌کند.
۵. کاربرد: درجه‌ای که یک فرد جذب کارفرمایی می‌شود یک محیط مشتری‌مدار و بشردوستانه‌های را فراهم می‌کند تا در آنجا کارکنان هر آنچه را که آموخته‌اند به کار بگیرند و آموخته‌هایش را به دیگران بیاموزند (موکش و دامودار، ۲۰۱۳؛ به نقل از علیزاده‌ثانی و نجات، ۱۳۹۵).

تمایل به استخدام

تمایل به تقاضای یک شغل^۱، پیش‌بینی کننده قوی رفتار در مرحله جذب فرآیند استخدام است و برای درک و فهمیدن انتخاب شغل متقاضی بسیار حیاتی است. روانشناسان سازمانی و اجتماعی به وضوح نشان می‌دهند که قصد و نیت، عمل را پیش‌بینی می‌کند به عنوان مثال تئوری عمل منطقی فیشبن و آیزن^۲ (گومز و نوز، ۲۰۱۱). تحقیقات قبلی نشان داده‌اند که تصمیم‌گیری انتخاب شغل متقاضیان توسط عوامل مختلفی از قبیل، جذابیت ویژگی‌های کار شهرت شرکت و ادراکات تناسب فرد-سازمان (P-O)^۳ تحت تاثیر قرار می‌گیرد. در حقیقت از طریق جذابیت سازمانی، شخصیت متقاضی در تصمیم‌گیری به درخواست برای یک شغل در یک سازمان بالقوه گنجانیده می‌شود (اوریلی و همکاران^۴، ۱۹۹۱). قبل از این تصمیم‌گیری یک مرحله ارزیابی منتج به نگرش‌های مثبت، خنثی و منفی صورت می‌گیرد (باربر و همکاران^۵، ۱۹۹۴؛ مارسل و همکاران، ۲۰۰۸). دلوکو و همکاران^۶ (۲۰۰۷)، مطالعه‌ای در راستای تعمیم مرزهای برندسازی به منابع انسانی انجام دادند و پی بردند که برندها در انتخاب شغل نقش بسیار قابل توجهی دارند. آگراول و اسواروپ^۷ (۲۰۰۹) معتقدند که ابعاد ارزش ویژه برند کارفرما نقش مهمی در درخواست جویندگان شغل برای استخدام شدن در آن سازمان دارد (شارما و پاساد، ۲۰۱۸).

توسعه و تدوین فرضیه‌ها و چارچوب مفهومی پژوهش

شرکت‌ها و سازمان‌های امروزی سعی دارند تا با ارایه جبران خدمات سخاوتمندانه (بالا)، آموزش و توسعه و فرصت‌های شغلی به دنبال جذب فارغ‌التحصیلان با استعداد باشند، به گونه‌ای که با ایجاد یک تصویر مطلوب از برند کارفرما در نگرش‌های متقاضیان کار جذابیت ایجاد کنند و تا بهترین متقاضیان را جذب و حفظ نمایند. بکهاوس و تیکو^۸ (۲۰۰۴)، در توسعه مدلی بیان داشتند که برند کارفرما دو دارایی اصلی را ایجاد می‌کند؛ یکی تصویر برند و دیگری وفاداری به برند است. آنها نشان دادند که تصویر برند کارفرما، منجر به جذابیت برند

1. intention to apply for a job
2. Fishbein & Ajzen
3. Person-Organization fit (P-O)
4. O'Reilly et al
5. Barber et al
6. DelVecchio et al
7. Agrawal & Swaroop
8. Backhaus & Tikoo

کارفرما می‌شود و سپس جذابیت سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد و از طرفی دیگر وفاداری برند کارفرما، بهره‌وری برند کارفرما را تحت تاثیر قرار می‌دهد (جیانگ و ایلاس، ۲۰۱۱). چيو (۲۰۱۵)، نیز در پژوهش خود دریافت که تصویر برند کارفرما نقش بسزایی در جذب کارکنان بالقوه دارد. از طرفی دیگر، چابرا و شارما^۱ (۲۰۱۴)، در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که بین تصویر برند کارفرما و تمایل به استخدام شدن کارکنان بالقوه رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. باتوجه به توضیحات فوق، فرضیه اول و دوم اینگونه مطرح می‌شود.

H₁: تصویر برند کارفرما بر جذابیت برند کارفرما اثر مستقیم، مثبت و معناداری دارد.

H₂: تصویر برند کارفرما بر تمایل به استخدام اثر مستقیم، مثبت و معناداری دارد.

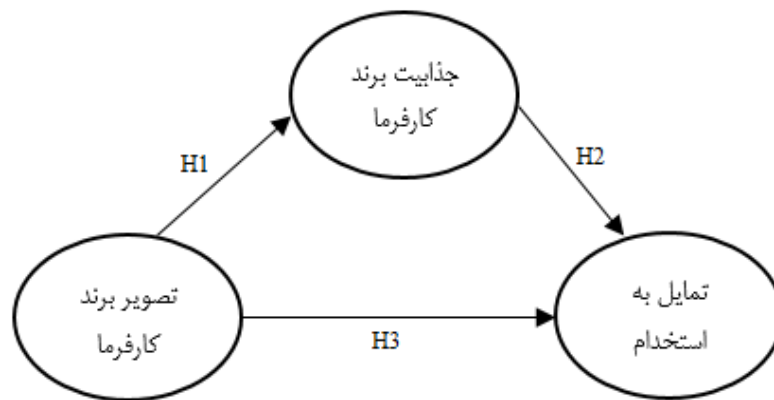
کاپور^۲ (۲۰۱۰)، از برند کارفرما به‌عنوان ابزاری برای ایجاد تمایز در بازار کار یاد کرده و بیان می‌کند برندسازی در بازار کار بهترین راه حل برای سازمان‌هایی است که از کمبود نیروی کار ماهر و با استعداد رنج می‌برند. برندسازی کارفرما فرآیند توسعه تصویری از سازمان به‌عنوان محلی مناسب برای کار کردن در ذهن افراد جویای کار است. کاپور معتقد است یک برند کارفرمای قدرتمند مزایای درون سازمانی و برون سازمانی متنوعی از قبیل جذب کارکنان با استعداد را دارا می‌باشد. حمیدیان‌پور و همکاران (۱۳۹۲)، آنه و همکاران^۳ (۲۰۱۳) و گومز و نوز^۴ (۲۰۱۱)، رابطه مثبت و معناداری را میان جذابیت برند کارفرما و تقاضای شغل از جانب کارکنان بالقوه گزارش کرده‌اند. همچنین چابرا و شارما (۲۰۱۴) آنه و همکاران (۲۰۱۳)، در تحقیق خود بیان می‌کنند که افزایش جذابیت برند کارفرما، تمایل به استخدام شدن را در کارکنان بالقوه افزایش می‌دهد. بنابراین، فرضیه زیر مطرح می‌گردد:

H₃: جذابیت برند کارفرما بر تمایل به استخدام شدن اثر مستقیم، مثبت و معناداری دارد.

مدل مفهومی پژوهش

با توجه به موضوع پژوهش «بررسی تاثیر تصویر برند کارفرما بر تمایل به استخدام کارکنان بالقوه از طریق متغیر میانجی جذابیت برند کارفرما»، پس از مطالعه و بررسی مبانی نظری تحقیق، مدل مفهومی پژوهش در شکل (۱)، ارائه شده است.

1. Chhabra & Sharma
2. Kapoor, 2010
3. Gomes & Neves
4. Anne et al



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (منبع: مبانی نظری پژوهش)

روش‌شناسی پژوهش

از آن جایی که هدف پژوهش تعیین روابط علی میان تصویر برند کارفرما، جذابیت برند کارفرما و تمایل به استخدام کارکنان بالقوه می‌باشد؛ پژوهش حاضر از نوع هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، پیمایشی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه دانشجویان پردیس فارابی دانشگاه تهران (به عنوان کارکنان بالقوه) می‌باشد که تعداد آنها نزدیک به ۵۰۰۰ نفر است که بر اساس جدول کرجسی و مورگان، نمونه‌ای با حجم ۳۷۵ نفر انتخاب شده است. در مدل تحلیلی پژوهش، تصویر برند کارفرما متغیر مستقل، جذابیت برند کارفرما متغیر میانجی و تمایل به استخدام شدن متغیر وابسته می‌باشند. داده‌ها از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شدند. متغیر تصویر برند کارفرما از طریق پرسشنامه ناکس و فریمن (۲۰۰۶)، با ۲۰ گویه سنجیده شد. برای سنجش متغیر جذابیت کارفرما ۱۵ گویه (۳ سوال برای بعد نوآوری، ۲ سوال برای بعد توسعه‌ای، ۴ سوال برای بعد اجتماعی، ۲ سوال برای بعد اقتصادی و ۴ سوال برای بعد کاربردی) و تمایل به استخدام شدن ۴ گویه استفاده شد که برگرفته از پرسشنامه سایورتنز و همکاران^۲ (۲۰۱۳)، است. تمام متغیرها با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت مقایسه شده‌اند. به منظور بررسی پایایی پرسشنامه پژوهش، نمونه اولیه‌ای شامل ۳۰ پرسشنامه پیش‌آزمون شد و با استفاده از داده‌های استخراج شده از توزیع اولیه، ضریب اعتماد متغیرها از طریق آلفای کرونباخ به دست آمد که نتایج آن در جدول ۱ قابل مشاهده است.

جدول ۱. پایایی سوالات پرسشنامه

نام متغیر	تعداد سوالات	ضریب پایایی
تصویر برند کارفرما	۲۰	۰/۹۰۵
جذابیت برند کارفرما	۱۵	۰/۸۵۶
تمایل به استخدام شدن	۴	۰/۷۲۸
مجموع سوالات	۳۹	۰/۹۲۰

1. Knox & Freeman

2. Sivertzen et al

همان‌طور که از جدول ۱ مشخص است آلفای کرونباخ تمامی متغیرها و کل پرسشنامه از مقدار ۰/۷ بیشتر است، پس می‌توان گفت پرسشنامه از پایایی مناسبی دارد.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش حاضر، از طریق بررسی مدل‌های اندازه‌گیری متغیر برونزا (تصویر برند کارفرما) و متغیرهای درونزا (جذابیت برند کارفرما و تمایل به استخدام شدن) با رویکرد تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول و دوم در نرم‌افزار LISREL و بررسی مدل ساختاری پژوهش، استخراج شده است.

پیش از آن‌که به مرحله آزمون فرضیه‌ها و مدل‌های مفهومی پژوهشی وارد شویم، باید از صحت و درستی مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای برونزا (تصویر برند کارفرما) و متغیرهای درونزا (جذابیت برند کارفرما و تمایل به استخدام شدن) اطمینان حاصل کنیم. برای این کار از روش تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم استفاده شده است. نتایج تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول و دوم متغیرهای برونزا و درونزا (جدول ۲) نشان داد که مدل‌های اندازه‌گیری مناسبی انتخاب شده است و تمام اعداد و پارامترهای مدل معنادار هستند. شاخص‌های تناسب مدل‌های اندازه‌گیری به شرح جدول ۲، نشانگر مناسب بودن این مدل‌ها است.

جدول ۲. نتایج مدل اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق (تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول و دوم)

مدل اندازه‌گیری	متغیرها (مستقل، میانجی، وابسته)	مقدار کای دو	درجه آزادی (df)	نسبت کای دو به درجه آزادی	مقدار RMSEA
مدل اندازه‌گیری متغیر مستقل (مرتبه اول)	تصویر برند کارفرما	۴۳۴/۴۵	۱۷۰	۲/۵۵	۰/۰۶۵
مدل اندازه‌گیری متغیر میانجی (مرتبه دوم)	جذابیت برند کارفرما	۱۶۹/۵۹	۷۷	۲/۲۰	۰/۰۵۷
مدل اندازه‌گیری متغیر وابسته (مرتبه اول)	تمایل به استخدام	۴/۳۹	۲	۲/۱۹	۰/۰۵۶

جدول ۳. آمار توصیفی و استنباطی جامعه آماری متغیرهای تحقیق

نام متغیرها و مؤلفه‌های آن	کشیدگی	چولگی	میانگین	انحراف معیار	مقدار t مشاهده‌شده	درجه آزادی	وضعیت
تصویر برند	۰/۵۸۸	-۰/۲۷۷	۳/۲۷	۰/۸۸۶	۵/۸۸	۳۷۴	نامناسب
جذابیت برند	۰/۳۲۶	-۰/۳۵۳	۳/۶۸	۰/۸۱۰	۱۶/۲۵	۳۷۴	مناسب
تمایل به استخدام	-۰/۱۸۰	-۰/۱۶۳	۳/۶۱	۰/۸۹۱	۱۳/۳۳	۳۷۴	مناسب

همان‌طور که از جدول ۳ استنباط می‌شود بیشتر متغیرها از رویه و توزیع مناسبی برخوردارند و میانگین اکثر آنها حول عدد ۳ می‌باشد، البته از طرف دیگر، باین (۲۰۱۰)، برای داده‌های نرمال، کشیدگی کمتر از ۷ و چولگی بین ۳+ و ۳- را پیشنهاد می‌دهد که با توجه به داده‌های فوق نشانگر نرمال بودن تمامی متغیرهاست (آریانفر، ۱۳۹۲).

جدول ۴. بررسی همبستگی میان متغیرهای پژوهش

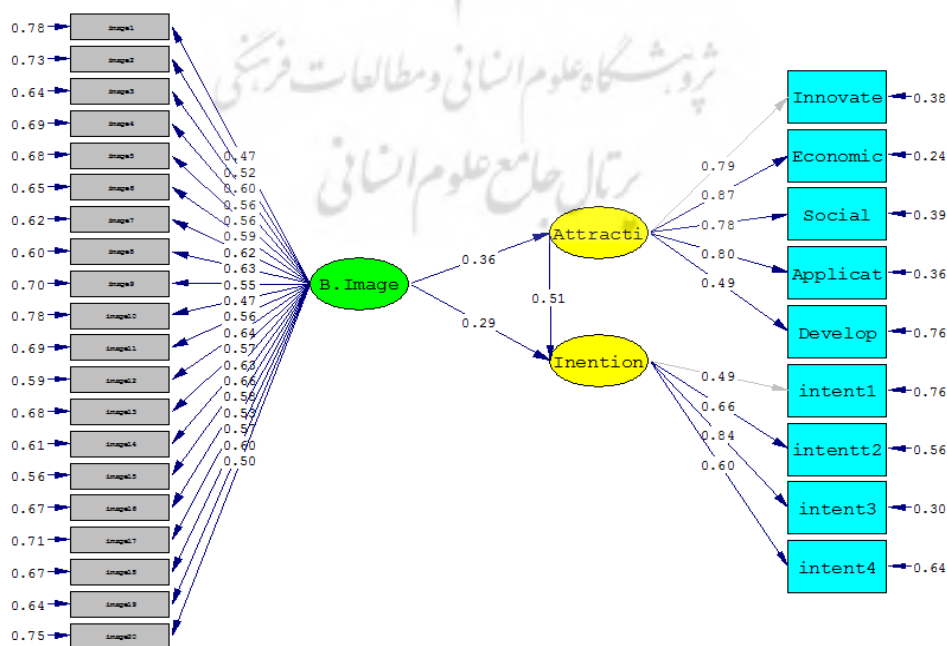
همبستگی میان متغیرهای برونزا و درونزا	تصویر برند کارفرما	جذابیت برند کارفرما	تمایل به استخدام
تصویر برند کارفرما	۱	-	-
جذابیت برند کارفرما	۰/۵۵۴**	۱	-
تمایل به استخدام	۰/۳۹۰**	۰/۴۰۷**	۱

** همبستگی معنادار در سطح ۰/۰۱

جدول ۴، نشان می‌دهد که همبستگی معناداری میان تصویر برند کارفرما (متغیر برونزا) و متغیرهای جذابیت برند کارفرما و تمایل به استخدام (متغیرهای درونزا) وجود دارد. در این میان بیشترین میزان همبستگی معنادار مربوط به رابطه بین تصویر برند کارفرما- جذابیت برند کارفرما با ۰/۵۵۴ درصد می‌باشد و کمترین میزان همبستگی معنادار به رابطه بین تمایل به استخدام- تصویر برند کارفرما با ۰/۳۹۰ درصد اختصاص دارد. از تحلیل همبستگی میان متغیرهای درونزا می‌توان نتیجه گرفت هرگونه بهبودی در تصویر برند کارفرما سبب بهبود در متغیرهای جذابیت برند کارفرما و تمایل به استخدام می‌شود.

مدل تخمین استاندارد

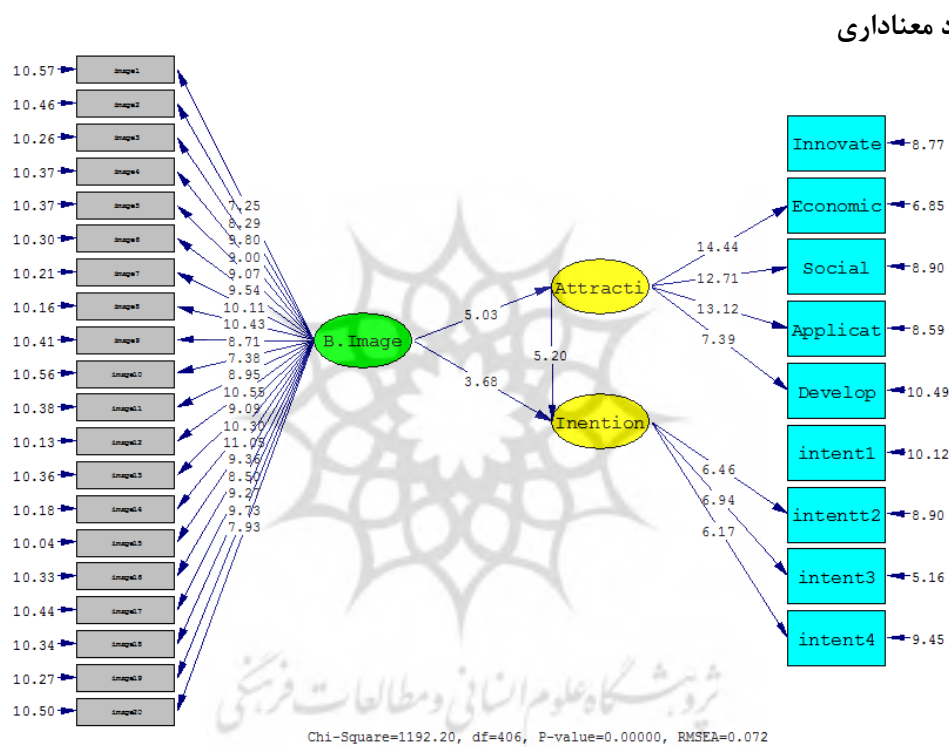
مقدار شاخص‌های تناسب حاکی از برازش مناسب مدل است. مقدار نسبت کای دو بر درجه آزادی (۲/۹۳) کمتر از مقدار مجاز ۳ و مقدار RMSEA (۰/۰۷۲) کمتر از ۰/۰۸ به دست آمده است. شکل ۲ مدل ساختاری پژوهش را در حالت تخمین استاندارد نشان می‌دهد. در این مدل، تصویر برند کارفرما تاثیر مثبت و معناداری بر جذابیت برند کارفرما (۰/۳۶) و تمایل به استخدام (۰/۲۹) می‌گذارد. همچنین جذابیت برند کارفرما تاثیر مثبت و معناداری (۰/۵۱) تمایل به استخدام (۰/۱۹) می‌گذارد.



Chi-Square=1192.20, df=406, P-value=0.00000, RMSEA=0.072

شکل ۲. مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین استاندارد

شکل ۳ نیز الگوی معادلات ساختاری در حالت اعداد معناداری را نشان می‌دهد. مدل اعداد معناداری به این دلیل ارائه می‌شود که بدانیم آیا رابطه بین سازه و بعد و بعد و شاخص معنادار است یا خیر. مدل اعداد معناداری یا همان T-Value، میزان معنادار بودن هر یک از پارامترها را نشان می‌دهد و چنانچه مقدار آن بزرگ‌تر از قدر مطلق عدد ۱/۹۶ باشد، پارامترهای مدل معنادار هستند. باتوجه به اینکه برخی اعداد معناداری پارامترهای مدل از قدر مطلق ۱/۹۶ بزرگتر است؛ لذا فرضیات متغیر مربوط به آن تایید می‌شود.



شکل ۳. مدل ساختاری پژوهش در حالت اعداد معناداری

در ادامه می‌توان روابط بین متغیرها و بارهای عاملی و اعداد معنی‌داری را در قالب جدول ۵ مشاهده کرد. این اعداد مربوط به روابط مستقیم بین متغیرها می‌باشد؛ روابط غیرمستقیم را نیز می‌توان در جدول ۶ مشاهده نمود.

جدول ۵. خلاصه نتایج مدل ساختاری پژوهش

روابط	ضریب مسر	مقدار t	نتیجه
تصویر برند کارفرما ← جذابیت برند کارفرما	۰/۳۶	۵/۰۳	تایید فرضیه
تصویر برند کارفرما ← تمایل به استخدام	۰/۲۹	۳/۶۸	تایید فرضیه
جذابیت برند کارفرما ← تمایل به استخدام	۰/۵۱	۵/۲۰	تایید فرضیه

جدول ۶. بررسی اثر غیرمستقیم و اثر کل متغیرهای پژوهش

نتیجه فرضیه	تأثیر			متغیر وابسته	متغیر مستقل
	کل	غیر مستقیم	مستقیم		
تایید	۰/۴۷	-	۰/۳۶	جذابیت برند کارفرما	تصویر برند
	$t=5/02$	$(0/36 \times 0/51) = 0/18$	۰/۲۹	تمایل به استخدام	کارفرما

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر در پی بررسی تاثیر تصویر برند کارفرما بر جذابیت برند کارفرما و تمایل به استخدام کارکنان بالقوه بود. به عبارت دیگر، در پی یافتن این موضوع بود که آیا تصویر مناسب یک سازمان می‌تواند باعث افزایش جذابیت آن سازمان شود بر ادراکات متقاضیان و جویندگان شغل تاثیر بگذارد و آنها را جذب نماید. در ادامه به نتایج حاصل از پژوهش می‌پردازیم:

با توجه به آزمون فرض، فرضیه اول و دوم تایید شد. به عبارت دیگر، تصویر برند کارفرما بر جذابیت برند کارفرما و تمایل به استخدام شدن کارکنان بالقوه تاثیر مثبت معناداری دارد. این بدین معنی است که اگر افراد تصویر یک سازمان را خوب ادراک کنند، این ادراک باعث افزایش جذابیت آن سازمان می‌شود و همچنین افرادی که متقاضی شغل هستند تمایل بیشتری برای استخدام شدن در آن سازمان پیدا می‌کنند. این یافته با نتایج پژوهش‌های بکه‌اوس و تیکو (۲۰۰۴)، جیانگ و ایلاس (۲۰۱۱)، چپو (۲۰۱۵) و چابرا و شارما (۲۰۱۴)، هم‌خوانی دارد.

با توجه به آزمون فرض، فرضیه سوم نیز تایید شد. به عبارت دیگر، جذابیت برند کارفرما بر تمایل به استخدام شدن کارکنان بالقوه تاثیر مثبت معناداری دارد. این بدین معناست که جذابیت برند نیز به نوبه خود بر ادراکات افراد تاثیر می‌گذارد و جویندگان شغل را به طرف سازمان جذب می‌کند. این یافته با نتایج پژوهش‌های حمیدیان‌پور و همکاران (۱۳۹۲)، آنه و همکاران (۲۰۱۳)، گومز و نوز (۲۰۱۱) و چابرا و شارما (۲۰۱۴)، هم‌خوانی دارد.

با توجه به نتایج حاصل از پژوهش، چندین پیشنهاد کاربردی ارائه می‌گردد تا سازمان‌ها با در نظر گرفتن آنها باعث تقویت مثبت تصویر برندشان شوند تا جذابیت برنشان افزایش یابد و تمایل به استخدام را در متقاضیان و جویندگان شغل برای استخدام شدن در آن سازمان بالا ببرند.

- سازمان‌ها برای جذاب‌تر نمودن تصویر خود باید سعی کنند یک رویکرد کسب و کار پویا و رو به جلو اتخاذ کنند
- سعی کند فرهنگ دوستانه و روابط غیر رسمی داشته باشد.
- به کارکنان در سال‌های اولیه استخدام، از طریق چرخش شغلی اجازه دهند تا نقش‌های مختلفی را در سازمان تجربه کنند.
- به شدت در زمینه آموزش و توسعه کارکنان سرمایه‌گذاری کنند.
- شایسته‌سالاری را بر سازمان حاکم کنند.

- اندازه سازمان را کوچک کنند.
 - افرادی را استخدام و وارد سازمان کنند که با سایر کارکنان در یک چیز حس مشترک داشته باشند.
 - سازمان‌ها باید سعی کنند همیشه به عنوان یک کارفرمای معتبر و با پرستیژ در نظر گرفته شود
 - به کارکنان آزادی عمل بیشتر و گسترده‌ای دهد تا در کار خود خلاقیت داشته باشند.
 - کارفرما باید سعی کند یک محیط کاری عاری از استرس فراهم کند.
 - همچنین سازمان باید در زمینه حقوق و مزایا و بسته جبران خدمات دقت کافی به خرج بدهد. به عنوان مثال، در شروع کار برای افراد تازه استخدام شده، حقوق و دستمزد بالایی را در نظر بگیرد. فرصتی برای سفرهای خارجی برای کارکنان فراهم آورد.
 - سازمان به طور واقعی مراقب کارکنان باشد.
 - در مورد کار روزانه، پیشنهادات متنوعی ارائه نماید.
 - سازمان باید برای کارکنان خود فرصت‌های پیشرفت حرفه‌ای در آینده فراهم کند.
- علاوه بر موارد ذکر شده، سازمان باید محیطی شاد و مفرح برای کارکنان بوجود بیاورد تا ضمن حفظ سلامت روان آنها، موجب انگیزش در کارکنان شود. به ارزش‌ها و عقاید کارکنان خود احترام بگذارد و دست به تبعیض نزند. همچنین سعی کند از طریق روابط عمومی یا رویدادهای مهم سازمان را به دیگران معرفی نموده و موجب تغییر و تاثیر مثبت در نحوه ادراک آنها از سازمان گردد تا بتواند تمایل به استخدام شدن در آنها را افزایش دهد.
- همچنین، به پژوهش‌گران آتی پیشنهاد می‌شود تا سایر عوامل تاثیرگذار بر جذابیت برند کارفرما و تمایل به استخدام شدن متقاضیان شغل را شناسایی و رابطه آنها با یکدیگر را بررسی نمایند.

منابع

۱. حمیدیان‌پور، فخریه؛ ضیایی بیده، علیرضا و سعید اردکانی، محمد. (۱۳۹۲)، ارائه مدلی جهت بررسی پیامدهای ارزش ویژه برند کارفرما با استفاده از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری. *کاوش‌های مدیریت بازرگانی*. ۵(۱)، ۱-۲۰.
۲. رحیمیان، اشرف (۱۳۹۲)، برند کارفرما؛ راهبرد نوین مدیریت سرمایه‌های انسانی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*. ۵(۲)، ۱۵۰-۱۲۷.
۳. علیزاده‌ثانی، محسن و نجات، سهیل (۱۳۹۵). بررسی تأثیر جذابیت برند کارفرما بر تمایل استخدام نخبگان (مطالعه موردی: شرکت‌های زیر مجموعه وزارت نفت). *مدیریت بازرگانی*، ۸(۱)، ۲۲۸-۲۰۵.
۴. محمدیان، محمود؛ رونقی، محمدحسین. (۱۳۸۹)، *استراتژی و تکنیک‌های ارتقاء برند*، ۵۰ روش کاربردی در برندینگ. تهران: مهربان نشر.
5. Agrawal, R. K., & Swaroop, P. (2009). Effect of employer brand image on application intentions of B-school undergraduates. *Vision*, 13(3), 41-49.
6. Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.

7. Anne-Mette S., ETTY R. N., & Anja H. O. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473 – 483.
8. Arijs, D., Botero, I. C., Michiels, A., & Molly, V. (2018). Family business employer brand: Understanding applicants' perceptions and their job pursuit intentions with samples from the US and Belgium. *Journal of Family Business Strategy*, 9(3), 180-191.
9. Barber, A. E., Daly, C. L., Giannantonio, C. M., & Philips, J. M. (1994). Job search activities: an examination of changes over time. *Personnel Psychology*, 47, 739-65
10. Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
11. Berthon, P., Ewing, M. and Hah, L.L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
12. Buelens, M., Sinding, C., & Waldstrom, A. (2011). *Organisational Behaviour* (4th Ed.). New York: McGraw-Hill Education.
13. Chhabra, N. L., & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness, *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48 – 60.
14. Chiu, P. S. (2015). *The Impact of Employer Brand Equity to Job seekers' Intention*. Master thesis. Macau University of Science & Technology School of Business.
15. Collins, C. J., & Stevens, C.K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121-1133.
16. Davies, G., Mete, M., & Whelan, S. (2018). When employer brand image aids employee satisfaction and engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(1), 64-80.
17. Dell, D., Ainspan, N., Bodenderg, T., Troy, K., & Hickey, J. (2001). Engaging Employees Through Your Brand. *The Conference Board* (Research Report 1288-01-RR.)
18. DelVecchio, D., Jarvis, C. B., R. R., & Dineen, B. R. (2007). Leveraging Brand Equity to Attract Human Capital. *Marketing Letters (property of Springer Science & Business Media B.V)*, 14, 149-164.
19. Freer, T. (2012). Social media gaming – a recipe for employer brand success. *Strategic HR Review*, 11(1), 13-17.
20. Jiang, T. T., & Iles, P. (2011). Employer-Brand Equity, Organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China, *Journal Of Technology Management*, 6(1), 97-110.
21. Gomes, D., & Neves, J. (2011). Organizational attractiveness and prospective applicants' intentions to apply. *Personnel Review*, 40(6), 684-699.
22. Grunewalder, A. (2007). Employer Branding: Marketing the Company as an Attractive Employer (Seminar Review). Norderstedt, Germany: Druck and Bindung.
23. Kapoor, V. (2010). Employer Branding: A Study of Its Relevance in India. *The IUP Journal of Brand Management*, 7(2), 51-75.
24. Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry, *Journal of Marketing Management*, 22(7/8), 695-716.
25. Mangold, W. G., & Miles, S. J. (2007). The Employee Brand: Is Yours An All-Star? *Business horizons*, 50(5), 423-433.
26. Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407-440.
27. Martin, G., Gollan, P. J., & Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3618e3637.

28. Mlk, A., & Auer, M. (2018). Designing brands and managing organizational politics: A qualitative case study of employer brand creation. *European Management Journal*, 36(4), 485-496.
29. Moroko, L., & Uncles, M.D. (2009). Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, 17(3), 181-196.
30. Mosley, R. W. (2007). Customer Experience, Organisational Culture and the Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123-134.
31. Mukesh, B., & Damodar, S. (2013). Which Employees' Values Matter Most in the Creation of Employer Branding? *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 7(1), 93-102
32. O'Reilly, C.A. III, Chatman, J., & Caldwell, D.F. (1991), People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
33. Price, C., & Turnbull, D. (2007). The organizational challenges of global trends: A McKinsey global survey. *McKinsey Quarterly*, 1-20.
34. Schmitt, B. (2012). The consumer psychology of brands. *Journal of Consumer Psychology*, 22, 7-17.
35. Sharma, R., & Prasad, A. (2018). Employer brand and its unexplored impact on intent to join. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(3), 536-566.
36. Sheng, M., & Teo, T. (2012). Product attributes and brand equity in the mobile domain: The mediating role of customer experience. *International Journal of Information Management*, 32, 139- 146.
37. Sparrow, P. & Otaye, L. (2015). *Employee branding: from attraction to a core HR strategy*. White paper, Management School, Lancaster University, Lancaster.
38. Tanwar, K., & Kumar, A. (2019). Employer brand, person-organization fit and employer of choice: Investigating the moderating effect of social media. *Personnel Review*, 48(3), 799-823.
39. Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: a brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179.
40. Turban, D. B., Forret, M. L., & Hendrickson, C.L. (1998). Applicant attraction to firms: influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 52(2), 24-44.