



ارائه مدلی برای برندسازی منابع انسانی با رویکرد مشاغل آینده

ارم باقریان
دانشجوی گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
کرماله دانشفرد*
استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران-ایران
رضا نجف بیگی
استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

چکیده:

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل برند منابع انسانی با رویکرد مشاغل آینده انجام شده است. این مطالعه از نظر ماهیت کاربردی و از نظر هدف اکتشافی می‌باشد. گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان و با روش نمونه‌گیری هدفمند انجام شده است. با حضور ۱۵ خبره با تجربه بالای پانزده سال، محقق به اشباع نظری دست یافته و ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل استخراج گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از تحلیل مضمون انجام گرفته است. یافته‌ها نشان داد مدل برند منابع انسانی شامل پنج بعد هویت، ویژگی، مهارت، توانمندی و شایستگی است که هر بعد نقش مکمل در شکل‌گیری تصویر ذهنی کارکنان، تقویت قابلیت‌های شخصیتی، توسعه مهارت‌های تخصصی و دیجیتال، ارتقای توانمندی‌های فناورانه و ایجاد شایستگی‌های کلیدی مشاغل آینده دارد. بعد هویت شامل حرفه‌ای، اجتماعی و مجازی است و تصویر چندبعدی کارکنان را شکل می‌دهد، بعد ویژگی توان‌سازگاری و تاب‌آوری منابع انسانی را تقویت می‌کند، بعد مهارت شامل مهارت‌های تحلیلی، دیجیتال و تعامل انسانی است، بعد توانمندی ظرفیت بهره‌گیری از فناوری و یادگیری نوآور را نشان می‌دهد و بعد شایستگی تخصص هوشمند، خلاقیت، سواد بین فرهنگی و اخلاق مسئولانه را شامل می‌شود. این مدل بیانگر گذار از منابع انسانی سنتی به برند منابع انسانی هوشمند، اخلاق‌محور و فناورانه است و کارکنان را به عنوان سرمایه انسانی چندلایه و جهانی سازمان تعریف می‌کند.

کلیدواژه‌ها: برندسازی منابع انسانی، مشاغل آینده، مدیریت منابع انسانی، برندسازی سازمانی

۱- مقدمه

شغل جدید در حوزه‌هایی نظیر تحلیل داده، هوش مصنوعی، یادگیری ماشین و بازاریابی دیجیتال ایجاد می‌شود. چنین روندی ضرورت بازتعریف نقش منابع انسانی را دوچندان کرده و نیاز به رهبری مبتنی بر یادگیری مداوم و انعطاف‌پذیری را برجسته می‌سازد. در این شرایط، سرمایه‌گذاری بر مهارت‌آموزی و بازآفرینی شغلی، یکی از حیاتی‌ترین سیاست‌های سازمان‌ها برای ماندگاری در محیط رقابتی جهانی به شمار می‌رود (صراف و رحیمی، ۱۴۰۱). این تحولات، نظام‌های اداری و مدیریتی را نیز به چالش کشیده‌اند. همان‌گونه که تافلر (۱۹۸۰) بیان می‌کند، هر موج تمدنی با ظهور الگوهای نوین سازمانی و ارزش‌های اجتماعی همراه است و موج چهارم یا عصر مجازی که به گفته جلالی (۱۳۸۳) بر پایه فناوری‌های سه بعدی و مجازی شکل می‌گیرد، ساختار مفاهیمی چون زمان، مکان و حتی مفهوم شغل را تغییر داده است. مهرگان (۱۳۹۴) نیز تأکید می‌کند که در هر موج، ابعاد مختلف زندگی انسانی از جمله آموزش، خانواده، حکومت و کار تحت تأثیر قرار می‌گیرد. در عصر حاضر، دولت‌ها و سازمان‌ها با مفاهیمی همچون دولت مجازی، تجارت مجازی و بانکداری دیجیتال مواجه‌اند که موجب حذف بسیاری از مشاغل سنتی و پیدایش فرصت‌های نوین در فضای دیجیتال شده‌اند. در همین راستا، محققین بیان می‌کنند که بانکداری دیجیتال با نیازمند کارمندان است که از مهارت‌های فناورانه، دانش داده و هوش مصنوعی برخوردار باشند. این تغییرات، مرزهای سنتی مشاغل را در هم شکسته و زمینه را برای ظهور سازمان‌های هوشمند و یادگیرنده در مقیاس جهانی فراهم کرده است.

در چنین شرایطی، نقش مدیریت منابع انسانی به عنوان پیشران تحول سازمانی بیش از پیش اهمیت می‌یابد. رقابت شدید برای جذب استعدادها، ظهور مشاغل نوظهور و ضرورت حفظ نیروهای دانشی، سازمان‌ها را وادار کرده تا به مفاهیمی چون برندسازی منابع انسانی توجه

در عصر حاضر، بشر در حال تجربه یکی از عمیق‌ترین تحولات تمدنی تاریخ خود است؛ تحولی که نه تنها شیوه زندگی، کار و روابط انسانی را دگرگون کرده، بلکه ماهیت آگاهی و ارزش‌های اجتماعی را نیز بازتعریف می‌کند. تافلر (۱۹۸۰) در نظریه موج سوم خود، این دگرگونی را تداوم تحولاتی دانست که پیش‌تر با اختراع کشاورزی (موج اول) و انقلاب صنعتی (موج دوم) آغاز شدند و اکنون در قالب تمدن جدید اطلاعاتی به اوج خود رسیده‌اند. در این عصر، نظام‌های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی با شتابی بی‌سابقه دچار تغییر شده‌اند و مفاهیمی چون عصر فضا، عصر اطلاعات و دهکده جهانی، بیانگر ماهیت پویای تمدن نوین هستند. در چنین بستری، کار و مهارت انسانی به عنوان کلید بقا و مزیت رقابتی مطرح شده و توانایی سازمان‌ها در تطبیق با این تحولات، سرنوشت آینده آنها را رقم می‌زند (Shrivastava & Shukla, 2023). از این رو، تبیین دقیق نقش منابع انسانی در چنین دگرگونی‌هایی نه تنها ضرورتی علمی، بلکه ضرورتی راهبردی برای بقا و تعالی سازمان‌ها محسوب می‌شود.

از منظر تحولات فناورانه، جهان امروز در میانه انقلاب چهارم صنعتی قرار گرفته است؛ انقلابی که مرزهای میان انسان و ماشین را کمرنگ ساخته و به تعبیر گگنهورتنر^۲ و همکاران (۲۰۲۰)، ساختار مشاغل و مهارت‌ها را به کلی دگرگون کرده است. در این تحول، هوش مصنوعی، رباتیک، رایانش ابری و داده‌کاوی به عناصر بنیادین اقتصاد جهانی تبدیل شده‌اند و مشاغل سنتی جای خود را به مشاغل جدیدی می‌دهند که نیازمند مهارت‌های تحلیلی، فناورانه و بین‌رشته‌ای هستند. طبق گزارش مجمع جهانی اقتصاد (۲۰۲۰)، تا سال ۲۰۲۵ حدود ۸۵ میلیون شغل به واسطه تقسیم جدید کار بین انسان و ماشین از بین خواهد رفت و در مقابل، ۹۷ میلیون

3 World economic Forum

1 Toffler

2 Gegenfurtner

شود؛ موضوعی که برای تداوم مزیت رقابتی این سازمان در دنیای پرشتاب آینده حیاتی خواهد بود.

۲- پیشینه تحقیق

مطابق پژوهش صراف و رحیمی (۱۴۰۱) ظهور و توسعه فناوری مالی تأثیر بسزایی بر موسسات مالی به ویژه بانکهای تجاری دارد. خدمات آنلاین و ربات‌های هوشمندی که توسط فناوری مالی آورده شده‌اند، جایگزین نیروی کار سنتی شده‌اند و هزینه‌ها را کاهش داده‌اند. بسیاری از تحلیلگران، آینده صنعت بانکداری را در گرو رشد فین‌تک‌ها می‌دانند؛ فین‌تک می‌تواند آگاهی نوآورانه بانک‌های تجاری را افزایش دهد، به استعدادهای نوآورانه اهمیت دهد و دائماً برای ایجاد محصولات جدید و خدمات جدید نوآوری ایجاد کند.

به بیان واندرهیدن (۲۰۲۴) مدیریت در سال ۲۰۲۴ به جذب استعداد بسیار نیاز دارد. با تمرکز بر اصالت، حمایت از کارکنان متنوع، بینش‌های مبتنی بر داده و حضور دیجیتال پویا، برند سازمان می‌تواند بهترین استعدادهای را جذب کند. سازمان‌ها باید بدانند آینده اینجاست پس با یک استراتژی برندسازی کارفرمایی قوی آینده‌گری را شکل دهند.

مک‌کینزی (۲۰۰۱) و احمدی و همکاران (۲۰۲۰) در نظریه جنگ برای استعدادهای بر این نکته تأکید دارند که سازمان‌ها در دهه جدید نه تنها باید برای جذب استعدادهای رقابت کنند، بلکه باید به پرورش و نگهداری آنها نیز بیندیشند.

جوشی و نارکدی (۲۰۱۷) در پژوهش خود بیان می‌کنند که نقش یک متخصص منابع انسانی از رسیدگی به مسائل کلان از جمله مدیریت نیروی کار جهانی و مدیریت تیم مجازی تا مسائل خرد مانند مشاوره کارکنان، بسیار چالش‌برانگیز شده است. بنابراین، در حال حاضر تغییر قابل توجهی در عملکرد، دامنه، انتظارات و مسئولیت

ویژه‌ای نشان دهند. در این میان، مفهوم برند کارفرما و سپس برند منابع انسانی، به عنوان ابزاری راهبردی برای جذب و نگهداشت کارکنان ماهر ظهور یافته است (Morocco & Uncles, 2008; Berthon et al., 2005). برندسازی منابع انسانی، ترکیبی از بازاریابی و مدیریت منابع انسانی است که تصویر مثبتی از سازمان را در ذهن کارکنان فعلی و بالقوه ایجاد کرده و با انتقال ارزش‌ها، فرهنگ و اهداف سازمان، زمینه وفاداری و تعهد کارکنان را فراهم می‌آورد (Prebensen et al., 2023). در واقع، برند منابع انسانی نقشی فراتر از ابزاری تبلیغاتی دارد و به مثابه هویت فرهنگی و ارزش‌محور سازمان عمل می‌کند که از درون، انگیزش و تعلق خاطر را در نیروی انسانی برمی‌انگیزد.

با توجه به تحولات بیان شده، ضرورت طراحی مدلی بومی برای برندسازی منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی، به ویژه در بانک ملی ایران به عنوان یکی از بزرگ‌ترین نهادهای مالی کشور، بیش از پیش احساس می‌شود. بانک ملی ایران با بیش از ۳۹ هزار نیروی انسانی، در آستانه ورود به دوره‌ای است که فناوری‌های نوین همچون فین‌تک، بلاک چین، رمز ارز و هوش مصنوعی، ماهیت مشاغل بانکی را متحول کرده‌اند. آینده بانک‌ها متعلق به نیروهای است که تسلط فناورانه و تفکر داده‌محور دارند (بررسی بانکداری و مالی جهانی ۱، ۲۰۲۳). از این رو، ایجاد برند منابع انسانی قوی که بتواند ضمن حفظ ارزش‌های فرهنگی، دینی و سازمانی بانک، به جذب استعدادهای آینده‌نگر کمک کند، ضرورتی راهبردی است. چنین مدلی می‌تواند پلی میان نظریه و عمل در حوزه مدیریت منابع انسانی ایجاد کند و با بومی‌سازی شاخص‌های جهانی، الگویی برای سایر سازمان‌های دولتی کشور نیز فراهم آورد. افزون بر آن، طراحی مدل بومی برند منابع انسانی می‌تواند به ارتقای بهره‌وری، افزایش رضایت شغلی و شکل‌گیری هویتی پایدار و آینده‌گرا برای منابع انسانی بانک ملی منجر

بخش منابع انسانی ایجاد شده است. با در نظر گرفتن این واقعیت، مفهوم برندسازی منابع انسانی را می‌توان به‌عنوان راه‌حلی مؤثر برای این مسائل به کار گرفت.

۳- مبانی نظری

آینده کار به چگونگی انجام کار در دهه آینده به دلیل تأثیر تغییرات تکنولوژیکی، نسلی و اجتماعی اشاره دارد (Khulbe, 2022). همگام با تغییرات جهانی، دنیای کار نیز در طول زمان تغییر می‌کند. آینده کار به دیدگاهی آگاهانه در مورد آنچه که کسب و کارها و سایر سازمان‌ها باید در مورد چگونگی تغییر کار (با توجه به دیجیتالی شدن و سایر تحولات) و همچنین چگونگی آماده شدن نیروهای کار و محل کار برای آن تغییرات بزرگ و کوچک اشاره دارد. برای تهیه نقشه آینده کار باید تقاضای بالقوه نیروی کار، ترکیب مشاغل و مهارت‌های نیروی کار که برای آن مشاغل مورد نیاز است را مد نظر قرار داد (Mckinsy, 2023). رهبران منابع انسانی در آینده کار نقش رو در رو به کارمند بیشتری خواهند داشت و برای ایجاد محیط کاری که جذب، توسعه، حفظ و درگیر کردن نیروی کار شود باید شرایط لازم برای نوآوری، هم‌کاری و یادگیری مستمر را ایجاد کنند. تنها از طریق یک محیط کار حمایتی، سازمان قادر خواهد بود با چالش‌های عملکردی که از طریق شرایط کاری ترکیبی و دوردست ایجاد می‌شوند، روبه‌رو شود.

مشاغل آینده، آن‌هایی هستند که در آینده اهمیت پیدا می‌کنند یا پدیدار می‌شوند. از آنجا که استراتژی‌ها و تیم‌های کسب‌وکار برای همگام شدن با تغییرات مکرر در نقش‌های شغلی آینده، سریع‌تر رشد می‌کنند، رهبران منابع انسانی باید با فن‌آوری جدید سازگار شوند، از جمله با ارائه تجربیات مطلوب‌تر و کارآمدتر کارکنان؛ بنابراین رهبران منابع انسانی باید اولویت‌های خود را بازبینی کنند و کارگران و کارمندان را تشویق به برقراری ارتباط، هم‌کاری، حل مشکلات، تعمیق تعامل و تشویق به

بهره‌وری کنند. علاوه بر این، رهبران منابع انسانی باید رهبران بخش‌های دیگر را برای مدیریت تیم‌های دوردست در طول مسافت‌های طولانی تجهیز کنند، فرهنگ شرکت را با نیروی کار توزیع‌شده بیشتر حفظ کنند و کارگران را در محیطی با هزینه محدود درگیر کنند. با پیروی از تحولات، سازمان‌ها می‌توانند تصمیمات بهتر و آگاهانه‌تری بگیرند که بر شغل‌های آینده کارکنان تأثیر می‌گذارد. گرایش‌های کلیدی که بر دنیای کار تأثیرگذار هستند عبارتند از: نیاز به مهارت‌های فناوری در هر شرح شغل، عدم تطابق بین مهارت‌ها و استعدادها، تقاضای بیشتر برای مهارت‌های نرم نسبت به مهارت‌های سخت، ظهور اقتصاد گیگ و پیدایش مشاغل جدید به دلیل پیشرفت تکنولوژی (Khulbe, 2022).

مایلز و منگولد (۲۰۰۴) برندسازی منابع انسانی به عنوان فرایندی که در آن کارکنان تمایل به درونی‌سازی تصویر برند مورد نظر، انگیزه برای برجسته‌نمودن تصویر برای مشتریان و سایر ترکیبات سازمانی دارند تعریف کرده‌اند (Miles et al., 2011). مفهوم برند منابع انسانی از جمله مفاهیمی است که اخیراً به منظور نشان دادن میزان اثربخشی سیاست‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی در راستای توسعه سازمان، استفاده می‌شود. منابع انسانی و محیط کار به نحوی است که می‌تواند تصویر مناسبی از سازمان در ذهن مشتریان داخلی و خارجی سازمان و در نهایت جامعه ایجاد نموده، ارتباطات مناسب با آنان شکل داده و نهایتاً منجر به وفاداری کارمندان و مشتریان نسبت به سازمان گردد. ارزش ویژه برند اغلب توسط ارتباط مصرف‌کننده با ویژگی‌های یک برند با نام تجاری هدایت می‌شود (اسگندری، ۱۳۹۸).

۴- روش پژوهش

با توجه به اینکه این پژوهش با استفاده از زمینه و بسترشناختی و معلوماتی که از طریق تحقیقات بنیادی فراهم شده است و مطالعه تحقیقات پیشین از گذشته تا

خبره شاغل در بانک ملی انتخاب شدند که علاوه بر دانش و تجربه، زمان و مهارت‌های ارتباطی مؤثر نیز داشتند. لذا از روش نمونه‌گیری هدفمند برای انتخاب پنل خبرگان تا رسیدن به اشباع نظری و یکپارچگی نظرات افراد استفاده شد.

پس از مصاحبه با ۱۵ خبره، اشباع نظری حاصل شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش کیفی تحلیل مضمون (تم) انجام شد. تحلیل محتوا، فرایند تبدیل کیفیت‌ها به کمیت‌ها و سپس تبدیل همین کمیت به کیفیت است. با تحلیل محتوای پژوهش‌های پیشین در حوزه برند منابع انسانی به توصیف عینی، کمی و نظام‌مند محتوای این مطالعات پرداخته شد.

۵- یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، پژوهش‌گر پس از مطالعه اولیه متن مصاحبه‌ها، اقدام به شناسه‌گذاری داده‌های متنی حاصل از جملات کلیدی مصاحبه‌ها کرده است و آنها را در قالب کلمات و عبارات، سازماندهی نموده است. در گام اول تمامی شناسه‌ها، چه تکراری و چه غیرتکراری استخراج شده و در گام دوم شناسه‌های تکراری حذف شده‌اند و شناسه‌ها یکپارچه‌سازی شده‌اند.

هر یک از کدهای شناسایی شده، توسط تعدادی از مصاحبه‌شوندگان مورد اشاره قرار گرفتند. پس از شناسایی تم‌ها، در مرحله بعد جستجوی تم‌های انجام شد. این مرحله شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب تم‌های بالقوه و مرتب کردن همه داده‌های کدگذاری شده در قالب تم‌های مشخص شده است. در واقع محقق، تحلیل کدهای خود را شروع کرده، در نظر می‌گیرد که چگونه کدهای مختلف می‌توانند برای ایجاد یک تم کلی ترکیب شوند. در این مرحله براساس مضامین پایه‌ای منبعث از متن، نسبت به ایجاد مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر اقدام شده است.

به امروز در داخل و خارج از کشور و در مؤسسات خصوصی و دولتی پیرامون برند منابع انسانی انجام شده است و همچنین با مطالعه تئوری‌ها و نظریه‌هایی که زیربنای مفهوم برند منابع انسانی می‌باشد به طراحی مدل پرداخته است؛ بنابراین این پژوهش از نظر ماهیت کاربردی می‌باشد. از طرفی، پژوهش حاضر برای طراحی مدل برند منابع انسانی، بررسی گسترده‌ای برای آشنایی با پدیده‌های مرتبط با برند منابع انسانی انجام داده است و همچنین برای درک وضعیت از خبرگان نیز سوال شد تا بتوان مدلی را پدید آورد؛ پس می‌توان بیان کرد این تحقیق از نظر هدف اکتشافی می‌باشد.

در این تحقیق برای شناسایی ابعاد مسئله اصلی تحقیق و گردآوری داده‌های پژوهش از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان استفاده شده است. در این شیوه از کسب اطلاعات، محقق سعی نمود با قراردادن جعبه‌سؤالات باز نظرات خبرگان در حیطه ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها را بگیرد تا در صورت نبودن محتوای لازم، امکان اصلاح و اضافه نمودن به ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها فراهم شود. جامعه آماری این تحقیق مدیران و خبرگان سازمان در حوزه کلان منابع انسانی هستند که آگاه و چیره به مسائل برند منابع انسانی و دارای تجربه مرتبط بالاتر از ۱۵ سال و صاحب کتب و مقالات پیرامون حوزه موضوع پژوهش می‌باشند. خبرگان با دقت بالا از میان مدیران و کارشناسان ادارات سرمایه انسانی، رفاه و درمان کارکنان و آموزش کارکنان که دانش و تجربه کافی در موضوع برند منابع انسانی با توجه به تحولات مشاغل آینده دارند، انتخاب شدند. با توجه به رویکرد یکپارچه و مشارکتی پژوهش، علاوه بر خبرگان شاغل در بانک ملی، از اساتید و اعضای هیئت علمی دانشگاه که دارای مقالات و کتب پیرامون حوزه موضوع پژوهش (برندمنابع انسانی) هستند نیز بهره گرفته شد. از آنجا که پژوهشگر در بانک ملی شاغل است، مدیران و کارشناسان

جدول ۱- مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر

| مضامین فراگیر (ابعاد) | مضامین سازمان دهنده (مؤلفه‌ها) | ردیف | مضامین پایه (شاخص‌ها) | مبانی نظری و پیشینه |
|-----------------------|--------------------------------|----------------|------------------------------------|---------------------|
| هویت | هویت حرفه‌ای | ۱ | پایبندی ارزشی | * |
| | | ۲ | هدف‌گذاری شغلی | * |
| | | ۳ | ظاهر و پوشش حرفه‌ای | * |
| | هویت اجتماعی | ۴ | پذیرش تفاوت‌ها | * |
| | | ۵ | دلبستگی سازمانی | * |
| | | ۶ | مشارکت اجتماعی | * |
| | هویت مجازی | ۷ | تعاملات شبکه‌ای در محیط دیجیتال | - |
| | | ۸ | آداب دیجیتال | - |
| | | ۹ | رهبری مجازی | * |
| | | ۱۰ | اعتمادسازی در شبکه | * |
| ویژگی | تعادل کار و زندگی | ۱۱ | مرزگذاری شغلی | * |
| | | ۱۲ | اولویت‌بندی سلامت روان و رفاه | * |
| | | ۱۳ | انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی روزانه | * |
| | شخصیت تحول‌پذیر | ۱۴ | خودآگاهی | * |
| | | ۱۵ | مسئولیت‌پذیری فردی | * |
| | | ۱۶ | ثبات هیجانی | - |
| | | ۱۷ | یکپارچگی درون فردی | * |
| | | ۱۸ | ذهنیت رشد | - |
| | | ۱۹ | کنجکاوی | * |
| | | ۲۰ | کنترل تکانه | - |
| مدیریت هیجان | ۲۱ | خودانگیزشی | * | |
| | ۲۲ | تنظیم هیجان | * | |
| | ۲۳ | مدیریت استرس | * | |
| | ۲۴ | نظم رفتاری | - | |
| آمدگی تغییر | ۲۵ | تاب آوری روانی | * | |
| | ۲۶ | چابکی یادگیری | * | |
| | ۲۷ | پذیرش تغییر | * | |
| مهارت | خرد تحلیلی | ۲۸ | تفکر تحلیلی | * |
| | | ۲۹ | حل مسئله پیچیده | * |
| خودرهبری مجازی | خودرهبری مجازی | ۳۰ | تنظیم زمان کار | * |
| | | ۳۱ | خودنظارتی عملکرد | * |
| | | ۳۲ | تنظیم وظایف از راه دور | - |
| | | ۳۳ | انضباط کاری دورکار | - |
| | | ۳۴ | کار تیمی | * |
| تعامل انسانی | تعامل انسانی | ۳۵ | گوش دادن فعال | * |
| | | ۳۶ | شبکه‌سازی حرفه‌ای | * |
| | | ۳۷ | ارتباط مؤثر | * |

| مبانی نظری و پیشینه | مضامین پایه (شاخص‌ها) | ردیف | مضامین سازمان‌دهنده (مؤلفه‌ها) | مضامین فراگیر (ابعاد) |
|---------------------|--------------------------------------|------|--------------------------------|-----------------------|
| * | انجام به موقع وظایف دورکاری | ۳۸ | مهارت دورکاری | |
| - | استفاده از ابزارهای همکاری آنلاین | ۳۹ | | |
| * | حفظ تمرکز دورکاری | ۴۰ | | |
| * | اعتمادسازی تیم مجازی | ۴۱ | | |
| * | مهارت تعامل با ابزارهای هوش مصنوعی | ۴۲ | دیجیتال نوظهور | |
| * | داده‌کاوی | ۴۳ | | |
| * | مهارت کار با نرم‌افزارهای اداری | ۴۴ | | |
| - | مهارت امنیت دیجیتال پایه | ۴۵ | تحلیل سرمایه | |
| * | پیش‌بینی عملکرد کارکنان | ۴۶ | | |
| * | تحلیل وفاداری کارکنان | ۴۷ | | |
| * | سنجش بازگشت سرمایه آموزش | ۴۸ | | |
| * | تسلط ابزار تحلیلی | ۴۹ | | |
| * | تحلیل داده‌های منابع انسانی | ۵۰ | رهبری تحول | |
| * | مهارت هدایت تغییر | ۵۱ | | |
| - | مهارت تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده | ۵۲ | | |
| - | مهارت رهبری تیم‌های مجازی | ۵۳ | توانمندی | |
| * | طراحی و پیاده‌سازی اتوماسیون هوشمند | ۵۴ | | |
| * | مهندسی هوش مصنوعی | ۵۵ | | |
| * | مدیریت حضور دیجیتال | ۵۶ | | |
| * | دانش فناوری اطلاعات | ۵۷ | | |
| * | فرایندهای اتوماسیون منابع انسانی | ۵۸ | مدیریت منابع انسانی دیجیتال | |
| - | جذب استعداد دیجیتال | ۵۹ | | |
| * | ارزیابی عملکرد دیجیتال | ۶۰ | | |
| * | پیش‌بینی ریسک نیروی انسانی | ۶۱ | | |
| * | مدیریت تجربه کارکنان | ۶۲ | کار پاره وقت | |
| * | مدیریت زمان پاره وقت | ۶۳ | | |
| * | بهره‌وری پاره وقت | ۶۴ | | |
| - | سازگاری با انعطاف کاری | ۶۵ | | |
| * | یادگیری نوآور | ۶۶ | | |
| * | یادگیری سریع مهارت‌ها | ۶۷ | یادگیری نوآور | |
| * | یادگیری خودراهبر (یا نوسازی خودمحور) | ۶۸ | | |
| - | هدایت تیم‌های انسان-ماشین | ۶۹ | | |
| - | توانمندی تصمیم‌گیری فناورانه | ۷۰ | رهبری فناورانه | |
| - | پیش‌بینی فناوری‌های تحول‌زا | ۷۱ | | |
| * | تشخیص تهدید دیجیتال | ۷۲ | | |
| * | دانش سایبری | ۷۳ | تخصص هوشمند | شایستگی |
| * | تحلیل داده | ۷۴ | | |
| * | سواد دیجیتال | ۷۵ | | |

| مضامین فراگیر (ابعاد) | مضامین سازمان‌دهنده (مؤلفه‌ها) | ردیف | مضامین پایه (شاخص‌ها) | مبانی نظری و پیشینه |
|--------------------------|-----------------------------------|------------------------------|---|---------------------|
| | شایستگی سبز | ۷۶ | ارزیابی اثرات زیست‌محیطی | * |
| | | ۷۷ | مصرف بهینه انرژی | - |
| | | ۷۸ | آگاهی استانداردهای زیست‌محیطی | * |
| | | ۷۹ | مشارکت پروژه‌های سبز | * |
| | | ۸۰ | نوآوری طراحی کم کربن | - |
| | چندملیتی | ۸۱ | آگاهی از بازارهای جهانی | * |
| | | ۸۲ | تسلط به زبان‌های خارجی | * |
| | | ۸۳ | درک قوانین و مقررات بین‌المللی | - |
| | ارتباط موثر | ۸۴ | مذاکره اثربخش (یا تعامل بین فردی مؤثر) | * |
| | | ۸۵ | مدیریت تعارض (یا تنظیم سازگارانۀ تعارض) | * |
| ۸۶ | | هوش هیجانی | * | |
| ۸۷ | | تسهیل‌گری بین‌سازمانی | * | |
| ۸۸ | | همکاری بین فرهنگی | * | |
| ۸۹ | | تفکر راهبردی مسئله محور | * | |
| ۹۰ | | ایده‌پردازی فرصت‌محور | * | |
| خلاقیت کاری | ۹۱ | خلق ارزش از طریق ایده‌های نو | * | |
| | ۹۲ | ابتکار در حل مسائل شغلی | * | |
| | ۹۳ | تحول‌سازی در نقش شغلی | * | |
| | ۹۴ | ریسک‌پذیری هوشمندانه | * | |
| | ۹۵ | انعطاف‌پذیری شناختی | * | |
| | ۹۶ | انطباق فناوریانه | * | |
| | ۹۷ | تاب‌آوری حرفه‌ای | * | |
| سازگاری آینده | ۹۸ | بازآفرینی شغلی | * | |
| | ۹۹ | پیش‌بینی‌گری محیطی | - | |
| | ۱۰۰ | درک تفاوت‌های فرهنگی | * | |
| | ۱۰۱ | ارتباط میان فرهنگی | * | |
| | ۱۰۲ | سازگاری فرهنگی | * | |
| اخلاق مسئولانه | ۱۰۳ | تنوع و شمول | * | |
| | ۱۰۴ | رعایت اخلاق حرفه‌ای | * | |
| | ۱۰۵ | صداقت کاری | * | |
| | ۱۰۶ | حفظ حریم خصوصی | * | |
| | ۱۰۷ | شفافیت داده | - | |
| | ۱۰۸ | پایبندی به مسئولیت اجتماعی | * | |
| | ۱۰۹ | اعتمادسازی مشتریان | * | |
| | ۱۱۰ | تصمیم‌گیری ارزش‌محوری | * | |
| | ۱۱۱ | ترویج برابری | * | |
| | ۱۱۲ | حمایت از تنوع | - | |

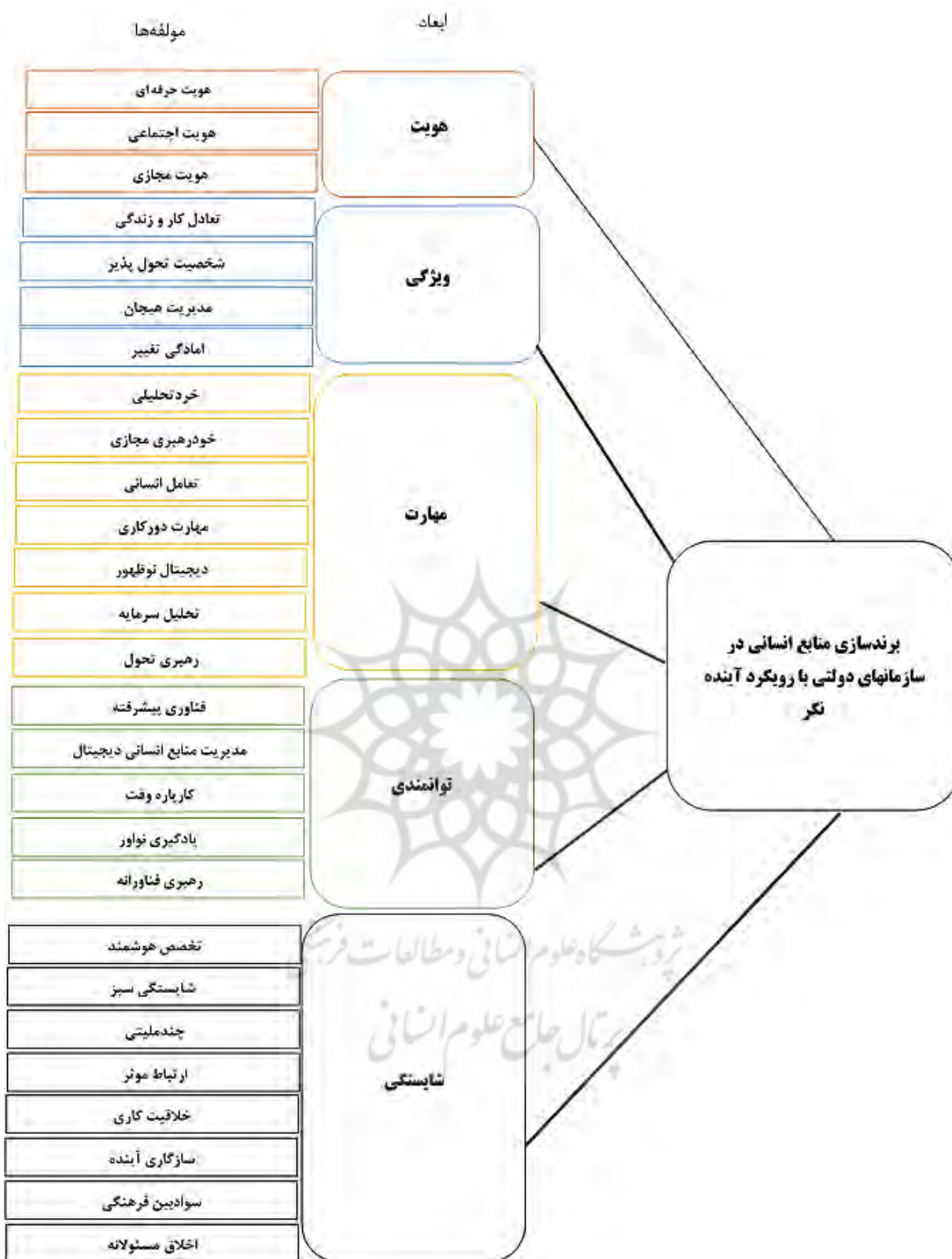
پس از آنکه مضامین پایه به دست آمده در گروه‌های مشابه و منسجمی دسته‌بندی شده و مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر را شکل دادند، شبکه مضامین طراحی شد. در جدول ۱ انواع مضامین و تعداد آنها نشان داده شده است.

جدول ۲- انواع مضامین و تعداد آنها

| ردیف | نوع مضمون | تعداد |
|------|-----------------------------|----------|
| ۱ | پایه (توصد یفید) | ۱۱۲ ن |
| ۲ | دظر (دن تباطی) مضمون سازمان | ۲۷ مضد ن |
| ۳ | مضمون فراگیر (تفسیری) | ۵ مضمون |

بر متن به مثابه کل) را نظام‌مند می‌کند؛ سپس این مضامین به صورت نقشه‌های شبکه تارنما، رسم و مضامین برجسته هر یک از این سه سطح همراه با روابط میان آنها نشان داده می‌شود. شبکه مضامین مربوط به مدل برند منابع انسانی با رویکرد مشاغل آینده که از سازماندهی مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر طراحی شده، در نمودار ۱ قابل مشاهده است.

شبکه مضامین روش مناسبی در تحلیل مضمون است که آتراید- استیرلینگ (۲۰۰۱) آن را توسعه داده است. آنچه شبکه مضامین عرضه می‌کند نقش‌های شبیه تارنما به مثابه اصل سازمان‌دهنده و روش نمایش است. شبکه مضامین، بر اساس روندی مشخص، مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی متن)، مضامین سازمان دهنده (مضامین به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین فراگیر (مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم



نمودار ۱. شبکه مضامین مدل برند منابع انسانی با رویکرد مشاغل آینده

جامع برای پرورش نیروی انسانی متعهد، خلاق و سازگار با آینده ارائه می‌دهد.

۶- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدلی برای برندسازی منابع انسانی با رویکرد مشاغل آینده انجام گرفته است. باتوجه به نتایج تحلیل مبانی نظری، پیشینه تحقیق و تحلیل مضمون، مدل به دست آمده شامل پنج بعد به شرح زیر تعیین گردید: بعد هویت، بعد ویژگی، بعد مهارت، بعد توانمندسازی و بعد شایستگی. در تبیین این نتیجه می‌توان گفت که این مدل بر پنج بعد اساسی استوار است که هر یک نقشی مکمل در تقویت برند کارفرما و آماده‌سازی سازمان برای آینده دارند. بعد هویت به شکل‌گیری تصویر ذهنی و ارزش‌های مشترک میان کارکنان و سازمان می‌پردازد. بعد ویژگی بر خصوصیات منحصر به فرد و جذابیت‌های برند منابع انسانی تمرکز دارد. بعد مهارت به توسعه توانمندی‌های تخصصی و فناورانه کارکنان در مواجهه با تحولات محیطی می‌پردازد. بعد توانمندسازی زمینه‌ساز افزایش خودکارآمدی، یادگیری و نوآوری است و در نهایت بعد شایستگی به‌عنوان محور مرکزی مدل، تلفیقی از دانش، مهارت و نگرش محسوب می‌شود که عملکرد اثربخش در مشاغل آینده را تضمین می‌کند. این بعد، سایر ابعاد را به‌صورت نظام‌مند به یکدیگر پیوند داده و باعث هم‌راستایی قابلیت‌های فردی و سازمانی با نیازهای متغیر بازار کار آینده می‌شود.

براساس نتایج نهایی تحقیق، ۲۷ مؤلفه مدل به شرح

زیر تعیین گردید:

- بعد هویت (شامل سه مؤلفه هویت حرفه‌ای، هویت

اجتماعی و هویت مجازی)

- بعد ویژگی (شامل چهار مؤلفه تعادل کار و زندگی،

شخصیت تحول‌پذیر، مدیریت هیجان و آمادگی تغییر)

- بعد مهارت (شامل هفت مؤلفه خرد تحلیلی،

خودرهبی مجازی، تعامل انسانی، مهارت دورکاری،

دیجیتال نوظهور، تحلیل سرمایه و رهبری تحول)

مدل برند منابع انسانی با رویکرد مشاغل آینده، چارچوبی چندبعدی است که شامل پنج بعد اصلی هویت، ویژگی، مهارت، توانمندی و شایستگی می‌باشد:

بعد هویت بر شکل‌گیری هویت حرفه‌ای، اجتماعی و مجازی تمرکز دارد و به کارکنان کمک می‌کند تا در محیط‌های فیزیکی و دیجیتال، تصویری منسجم و چندبعدی از خود بسازند. هویت حرفه‌ای به تعهد شغلی و پایبندی به استانداردها اشاره دارد، هویت اجتماعی بر تعامل مثبت و مشارکت در فرهنگ سازمانی تأکید می‌کند و هویت مجازی مهارت‌های ارتباطی، رهبری و اعتمادسازی در فضای دیجیتال را توسعه می‌دهد.

بعد ویژگی نیز بر توانایی فرد در مدیریت خود و محیط اطراف متمرکز است و شامل مؤلفه‌هایی چون تعادل کار و زندگی، شخصیت تحول‌پذیر، مدیریت هیجان و آمادگی تغییر می‌باشد که موجب ارتقای سازگاری، ثبات هیجانی و تاب‌آوری فردی در مواجهه با تحولات کاری می‌گردد.

بعد مهارت به توانایی‌های عملی و فناورانه فرد برای عملکرد مؤثر در مشاغل نوین اشاره دارد و مهارت‌هایی چون خرد تحلیلی، خودرهبی مجازی، تعامل انسانی، مهارت دورکاری و رهبری تحول را در بر می‌گیرد. این مهارت‌ها، قدرت تصمیم‌گیری، همکاری، انضباط کاری و مدیریت تغییر را تقویت می‌کنند.

بعد توانمندی، ظرفیت بهره‌گیری از مهارت‌ها در محیط‌های فناورانه را نشان می‌دهد و شامل فناوری پیشرفته، مدیریت منابع انسانی دیجیتال، یادگیری نوآور و رهبری فناورانه است که چابکی و بهره‌وری را افزایش می‌دهد.

بعد شایستگی نیز توانمندی‌های کلیدی مشاغل آینده مانند تخصص هوشمند، شایستگی سبز، ارتباط مؤثر، خلاقیت کاری، سازگاری آینده، سواد بین فرهنگی و اخلاق مسئولانه را در بر دارد. این بعد بر نوآوری، مسئولیت اجتماعی و تاب‌آوری تأکید می‌کند و الگویی

در مقایسه با پژوهش‌های داخلی، یافته‌های این بعد با نتایج اسکندری و همکاران (۱۳۹۷) همخوان است؛ آنان در مدل برند منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، بر نقش شایستگی‌های فردی و تخصصی و نیز ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی تأکید کرده‌اند که پایه‌های مهارت‌های تحلیلی، ارتباطی و فناورانه را شکل می‌دهد. همچنین، پژوهش فراچی (۱۳۹۲) که مدل مدیریت برند منابع انسانی را در استان قدس طراحی کرد، نشان داد که تعهد برند و توسعه شخصیت برند منابع انسانی مستلزم توسعه مهارت‌های مؤثر کارکنان در حوزه ارتباطات، رهبری و تحلیل است؛ دقیقاً همان محورهایی که در بعد مهارت مدل حاضر مطرح شده است. علاوه بر این، یافته‌های این تحقیق با پژوهش دابیک ۱ و همکاران (۲۰۲۳) درباره‌ی آینده کار دیجیتال نیز کاملاً هم‌راستاست. دابیک تأکید می‌کند که برای مواجهه با چالش‌های دیجیتالی شدن کار، مدیریت منابع انسانی باید مهارت‌های دیجیتالی، خلاقیت و رهبری فناورانه کارکنان را توسعه دهد تا پایداری و کارآفرینی سازمان تضمین گردد. این دیدگاه به‌روشنی با مؤلفه‌های مهارت دیجیتال نوظهور و رهبری تحول در مدل حاضر مطابقت دارد.

از محدود بودن نتایج به سازمان‌های دولتی ایران، به عنوان محدودیت این پژوهش می‌توان نام برد؛ از آنجایی که نتایج پژوهش با اتکا به دیدگاه‌ها و تجربیات خبرگان و مدیران دولتی حاصل شده، بنابراین نتایج آن قابل تعمیم به تمامی سازمان‌ها نیست. برای پژوهش‌های آتی، استفاده از نتایج تحقیق حاضر برای مطالعات تحلیلی-مقایسه‌ای و به‌کارگیری مدل تأیید شده در این پژوهش در سایر سازمان‌ها و مقایسه نتایج، پیشنهاد می‌گردد.

۷- منابع

اسکندری، کریم؛ جزنی، نسرن؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ موسی‌خانی، مرتضی؛ محتشمی، علی.

-بعدتوانمندی (شامل پنج مؤلفه فناوری پیشرفته، مدیریت منابع انسانی دیجیتال، کار پاره‌وقت، یادگیری نوآور و رهبری فناورانه)

-بعدشایستگی (شامل هشت مؤلفه تخصص هوشمند، شایستگی سبز، چندملیتی، ارتباط مؤثر، خلاقیت کاری، سازگاری آینده، سواد بین فرهنگی و اخلاق مسئولانه)

در تبیین این نتیجه می‌توان گفت که برند منابع انسانی آینده‌نگر باید نه تنها بر جنبه‌های هویتی و ارزشی کارکنان تمرکز کند، بلکه به ابعاد مهارتی، فناورانه و اخلاقی نیز توجه ویژه داشته باشد.

بعد هویت بر شکل‌گیری تصویری پایدار و چندبعدی از کارکنان در فضای حرفه‌ای، اجتماعی و مجازی تأکید دارد و به انسجام و تعلق سازمانی کمک می‌کند؛ بعد ویژگی به جنبه‌های روان‌شناختی و شخصیتی می‌پردازد که توان سازگاری و پویایی منابع انسانی را در شرایط پرتلاطم آینده تضمین می‌کند؛ بعد مهارت مجموعه‌ای از قابلیت‌های کلیدی مانند خرد تحلیلی، مهارت‌های دیجیتال، خودرهبری و تعامل انسانی را دربر می‌گیرد که لازمه عملکرد اثربخش در محیط‌های فناورمحور است؛ بعد توانمندی نشانگر ظرفیت سازمان در به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته، یادگیری نوآور و مدیریت منابع انسانی دیجیتال است که موجب ارتقای بهره‌وری و انعطاف‌پذیری سازمان می‌شود. در نهایت، بعد شایستگی بعدی راهبردی و چندوجهی است که به توسعه شایستگی‌های کلیدی همچون تخصص هوشمند، خلاقیت، سواد بین‌فرهنگی و اخلاق مسئولانه می‌پردازد و بنیان‌گذار سرمایه انسانی پایدار در مشاغل آینده است. به طور کلی، این مدل بیانگر گذار از رویکرد سنتی منابع انسانی به سوی برندسازی هوشمند، اخلاق‌محور و فناورانه است که در آن کارکنان نه صرفاً سرمایه انسانی، بلکه هویت‌های چندلایه، خلاق و جهانی سازمان محسوب می‌شوند.

- Gegenfurtner, A., Knogler, M., & Schwab, S. (2020). Transfer interest: Measuring interest in training content and interest in training transfer. *Human Resource Development International*, 23(2), 146-167.
- Hlavsa, T., Urbancová, H., & Richter, P. (2015). Ways of human resource branding in Czech agricultural companies. *Scientia agriculturae bohemica*, 3, 112-120.
- Khulbe, M. (2022). Transforming human capital management: from HR expertise to AI-driven analytics. *European Chemical Bulletin*, 10.
- Miles, S. J., Mangold, W. G., Asree, S., & Revell, J. (2011). Assessing the employee brand: A census of one company. *Journal of managerial issues*, 491-507.
- Prebensen. P. (2023). HR Branding: An Examination of Its Importance in Business Strategy. <https://www.iienstitu.com/en/blog/hr-branding>
- Shrivastava, N. K., & Shukla, A. V. (2023). Measuring an employer brand: a study towards valid scale development (as a second-order factor of a structural model). *International Journal of Organizational Analysis*, 31(2), 550-568.
- (۱۳۹۷). طراحی مدل برندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی به روش فراترکیب، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۲(۴۱)، ۱۴۸-۱۵۹.
- صراف، فاطمه؛ رحیمی، رحمان. (۱۴۰۱). فین تک در صنعت بانکداری. فصلنامه چشم‌انداز حسابداری و مدیریت، ۵(۷۴)، ۲۷-۴۱.
- فراحی، محمدمهدی. (۱۳۹۲). طراحی و تبیین مدل مدیریت برند منابع انسانی (پژوهشی در آستان قدس ضوی). پایان نامه دکترا.
- مهرگان، علی. (۱۳۹۴). موج چهارم؛ مروری بر موج‌های سه‌گانه تافلر. روزنامه‌نگاری الکترونیک. (۱).
- Ahmad, A., Khan, M. N., & Haque, M. A. (2020). Employer branding aids in enhancing employee attraction and retention. *Journal of Asia-Pacific Business*, 21(1), 27-38.
- Berthon, P, Ewing M, Hah L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*; 24(2): 151-172
- Dabić, M., Maley, J. F., Švarc, J., & Poček, J. (2023). Future of digital work: Challenges for sustainable human resources management. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2), 100353.