

## تأثیر برند کارفرما بر رفتار قهرمان برند: نقش واسطه‌ای هویت سازمانی

اصغر مشبکی<sup>۱</sup> - امیرحسین تقی‌زاده<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۹۸/۱/۱۸ تاریخ بازنگری: ۹۸/۲/۱۱ تاریخ پذیرش: ۹۸/۴/۱۴

### چکیده

درک اهمیت نقش کارکنان در سازمان‌های خدماتی موجب شده که این سازمان‌ها در جست‌وجوی راهکارهایی به‌منظور مشارکت کارکنان در فرآیند برندسازی سازمان و تبدیل شدنشان به قهرمان برند باشند. از این رو، این امر توجه به مفهوم برندسازی کارفرما را بیش‌ازپیش قوت می‌بخشد. اکثر مطالعات صورت پذیرفته، از برندسازی کارفرما به‌عنوان روشی در جهت جذب افراد مستعد نامبرده‌اند. با این حال پژوهش حاضر پیامدهای برند داخلی کارفرما را مورد بررسی قرار داده و به بررسی تأثیر برند کارفرما بر رفتار قهرمان برند از طریق متغیر مداخله‌گر هویت سازمانی کارکنان می‌پردازد. پژوهش حاضر با توجه به هدف، کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها جزء پژوهش‌های توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان خط مقدم شعب بانک مسکن در شهر تهران می‌باشند. برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری اتفاقی استفاده شده و تعداد نمونه مورد نظر ۲۱۵ نفر بدست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات و مدل پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری و با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS2 استفاده گردید. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که برند کارفرما بر هویت سازمانی کارکنان و هویت سازمانی کارکنان بر رفتار قهرمان برند و همچنین برند کارفرما بر رفتار قهرمان برند تأثیر مثبت و معناداری دارد.

**واژگان کلیدی:** برند کارفرما، هویت سازمانی، نظریه هویت اجتماعی، رفتار قهرمان برند، رفتار برندسازی کارکنان

---

۱. استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس moshabak@modares.ac.ir  
۲. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، (نویسنده مسئول)  
taghizadeh.a@modares.ac.ir

## مقدمه

امروزه برند، سرمایه بسیاری از کسب و کارها محسوب می‌شود. یک برند قدرتمند به شرکت کمک می‌نماید تا خود را در بازار متمایز سازد و بیان نماید که چرا محصولات و یا خدماتش، توانایی ارضای نیازهای مشتریان را به صورت منحصر به فرد دارد (عطارد دوست و شکرچی زاده، ۱۳۹۶). از طرفی، ارزش و اعتبار برندسازی سازمان (شرکت)، به میزان تحقق وعده‌های برند به مشتریانش بستگی دارد (بوروات<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). در همین راستا، کارکنان سازمان‌های خدماتی، مرکز و کانون اصلی ارائه و تحقق وعده برند در برخورد و تعامل با مشتریان، در هنگام ارائه خدمات سازمان به آن‌ها محسوب می‌شوند (ترگلاو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). به دلیل تأثیر زیاد طرز رفتار کارکنان بر ادراک مشتریان از برند، سازمان‌های خدماتی باید اطمینان یابند که کارکنان، خدمات با کیفیت، مطابق با وعده‌های تبلیغاتی برند به مشتریان ارائه نمایند (پونجایسری و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). از آنجایی که سازمان‌ها نمی‌توانند از طریق شرح شغل رسمی، همه رفتارهای مورد نیاز را برای دست یافتن به اهداف سازمانی پیش‌بینی کنند (عبدی و همکاران، ۱۳۹۴)، بر این اساس، عملکرد کارکنان در بخش خدمات، شامل بروز رفتارهای داوطلبانه از سوی آنان نیز می‌شود (والاس و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). به عقیده مارهارت و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۹)، این نوع فعالیت‌های اختیاری باعث سودمندی برند سازمان می‌شود (اصانلو و خدای، ۱۳۹۴). از این رو، سازمان‌های خدماتی باید کارکنان خود را به منظور ساخت و تقویت تصویر برند سازمانی برانگیزانند؛ بدین معنی که کارکنان با رفتارهای خود که هم در تعامل با مشتریان صورت پذیرفته و هم به صورت داوطلبانه انجام می‌پذیرد، در فرآیند برندسازی سازمان مشارکت نمایند و در اصطلاح به قهرمان برند تبدیل شوند.

در حوزه بانکداری، از آنجایی که محصولات بانک (به علت خدماتی بودن آن‌ها) ناهمگن و تفکیک‌ناپذیر هستند، کارکنان بانک تمایل به درگیری بیشتر با عرضه خدمت بانکداری دارند. این موضوع در راستای این واقعیت است که محصولات بانک، اغلب بسیار پیچیده بوده و نشان‌دهنده مجموعه‌ای از تعاملات، مبادلات و عملکرد بین کارکنان و مشتریان است.

1. Burawat
2. Terglav et al.
3. Punjaisri et al.
4. Wallace et al.
5. Morhart et al.

از این رو، دارایی‌های نامحسوس هر شرکت خدماتی در معلومات و دانش و مهارت‌های کارکنان آن نهفته و آینده شرکت به شدت وابسته به کارکنانش و کیفیت دریافتی تعاملات بین مشتریان و کارکنان، رضایت و حفظ کارمند است (فضل زاده و همکاران، ۱۳۸۹). از طرفی، با توجه به رقابت میان بانک‌های خصوصی و دولتی برای جذب مشتریان، داشتن یک برند قوی، آنان را در کسب مزیت رقابتی و داشتن مشتریان وفادار کمک می‌نماید. در همین راستا، مطابق با رتبه‌بندی شرکت مشاوره اینتربرند در سال ۲۰۱۸، شرکت خدماتی مالی و بانکداری HSBC در بین ۱۰۰ برند ارزشمند دنیا قرار دارد که بر این اساس نمی‌توان از نقش کارکنان آن در دستیابی به این موفقیت مهم غافل بود. از این رو، بانک مسکن به‌عنوان یک موسسه خدماتی برای حفظ جایگاه رقابتی خود در میان سایر مؤسسات مالی و اعتباری و ایجاد وفاداری در مشتریان، نیازمند کارکنانی توانمند و با استعداد است تا با برانگیختن آنان به مزیت رقابتی پایداری دست یابد. با توجه به این امر، موضوع برند کارفرما به‌عنوان ابزاری نوین در مدیریت سرمایه‌های انسانی مورد توجه قرار گرفته است. در همین راستا، محققانی چون ماکسول و ناکس<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) و موکینا<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) در پژوهش خود نشان دادند که برندسازی کارفرما می‌تواند در بهبود و ارتقاء برند محصول (خدمت) و در نهایت برند سازمان، مثر ثمر واقع شود. علاوه بر این، بالا بردن احساس هویت سازمانی کارکنان فعلی نیز از اهداف برندسازی کارفرما به شمار می‌آید. با توجه به تئوری هویت اجتماعی<sup>۳</sup>، هویت سازمانی یک پیش‌بینی کننده قدرتمند از قصد ترک خدمت کارکنان، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان است. در این راستا، لاندورف و دایمنتپولوس<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) نشان داده‌اند که هویت سازمانی، نقش مهمی را در انگیزه مبتنی بر هویت برای تبدیل شدن کارکنان به قهرمانان برند ایفا می‌کنند (بالی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). از این رو پژوهش حاضر درصدد این است که تأثیر برند کارفرما در شکل‌گیری رفتار قهرمان برند را با توجه به نقش هویت سازمانی، بررسی نماید. مسئله اصلی پژوهش حاضر این است که بررسی کند فرصت‌های حاصله از برندسازی کارفرما چگونه می‌تواند برای سازمان، کارکنانی به‌عنوان قهرمان برند پرورش دهد تا به ساخت و

1. Maxwell & Knox
2. Mokina
3. Social Identity theory
4. Löhndorf and Diamantopoulos
5. Bali

تقویت برند سازمانی شان کمک کنند.

### مبانی نظری پژوهش

#### نقش کارکنان خط مقدم<sup>۱</sup> در برندسازی

در حالی که برندهای محصول توسط بازاریابان برای برآورده شدن نیازهای مشتریان طراحی شده‌اند، برندسازی مؤثر شرکت از درون سازمان آغاز می‌شود (ماکسول و ناکس، ۲۰۰۹). از این رو، نیروی حیاتی یک سازمان (خدماتی)، کارکنان آن می‌باشد، به ویژه کارکنان خط مقدم شرکت که در تماس مستقیم با مشتری هستند. برخلاف محصولات، خدمات در یک زمان تولید و مصرف می‌گردند و کارکنان خدماتی خط مقدم، ذاتاً تولیدکننده خدمات می‌باشند. این جنبه از خدمات باعث شده است تا تمرکز زیادی بر نقش حیاتی کارکنان خدماتی در توزیع خدمات با کیفیت بالا گردد (نجات و همکاران، ۱۳۸۸). در واقع، تحویل خدمات با کیفیت و مستمر بر مبنای وفای عهد برند، نقطه‌ای است که کارکنان وارد فرآیند برندسازی می‌شوند. وفای عهد برند<sup>۲</sup> به مشتریان در هنگام تجربه برند، تأیید کننده قولی است که سازمان‌ها در تلاش‌های برندسازی خارجی مانند تبلیغات بیان کرده است (کریمی علویجه و همکاران، ۱۳۹۵). از طرفی، عملکرد کارکنان خط مقدم شامل بروز رفتارهای داوطلبانه و اختیاری از سوی آنان نیز می‌شود (والاس و همکاران، ۲۰۱۱). در همکاری داوطلبانه، مقوله‌ای و رای وظیفه مطرح است و افراد، کوشش‌ها، انرژی و بصیرت خود را برای شکوفایی توانایی‌های خود به نفع سازمان ابراز می‌کنند. به طور خلاصه، کیفیت خدمات، رضایت مشتری و برند سازمان‌ها تحت تأثیر اعمال و رفتار کارکنان خط مقدم است (رودساز و همکاران، ۱۳۹۱).

#### قهرمان برند<sup>۳</sup>

تامسون و همکاران<sup>۴</sup> (۱۹۹۹)، قهرمانان برند را کارکنانی می‌دانند که درک و تعهد بالایی نسبت به استراتژی برند سازمانی شان دارند. به عبارت دیگر، کارکنانی هستند که می‌دانند چه

- 
1. Frontline Employees
  2. Brand promise
  3. brand champion
  4. Thomson et al.

باید بکنند و متعهد به تحقق اهداف سازمانی‌شان می‌باشند. این افراد هم تمایل دارند و هم قادر هستند تا جای ممکن، به سازمان خود برای رسیدن به اهداف و چشم‌اندازش کمک کنند و به‌عنوان سفیر برای برند سازمانشان به ایفای نقش پردازند (تامسون و همکاران، ۱۹۹۹). اصطلاح سفیر برند مترادف با عباراتی چون طرفداران برند، سخنگویان تبلیغاتی، انجیل مشتری و مدل‌های تبلیغاتی است. در سازمان‌ها، سفیران برند<sup>۱</sup> کارکنانی هستند که می‌توانند تجربه ایده آلی را برای مشتریان به ارمغان بیاورند. این سفیران برای ارائه خدمات به مشتریان، دانش، مهارت، توانایی و انگیزه بالایی دارند (خداداد حسینی و همکاران، ۱۳۹۶).

لاندورف و دایمیتیلوس (۲۰۱۴) در مطالعه خود، قهرمانان برند را بر اساس رفتارهای برندسازی کارکنان<sup>۲</sup> سنجیده‌اند. مطابق با تعریف آنان، رفتارهای برندسازی کارکنان به‌عنوان رفتارهایی از سوی کارکنان (چه در ساعات کاری و چه در زمان‌های آزاد) تعریف می‌گردد که با مشارکت آنان در فرآیند برندسازی سازمان همراه است و کارکنانی که در چنین رفتارهایی عجزین شده‌اند به‌عنوان قهرمانان برند از آنها نامبرده می‌شود. مطابق با پژوهش آنان، این رفتارها در قالب رفتارهای درون‌نقشی<sup>۳</sup> و فرانقشی<sup>۴</sup> از سوی کارکنان بروز پیدا می‌کند. رفتار درون‌نقشی برندسازی کارکنان را رفتارهایی از سوی کارکنان خط مقدم می‌دانند که به‌وسیله نقش‌های سازمانی‌شان با استانداردهای تجویز شده، به‌عنوان نماینده یک برند به ایفای نقش می‌پردازند (سوبودا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). این موضوع به‌خصوص در حوزه خدمات که تجربه برند مشتریان بستگی به رفتار کارکنان خط مقدم دارد، بیشتر نمود پیدا می‌کند. رفتار فرانقشی کارکنان نیز به فعالیت‌های اختیاری کارکنان برمی‌گردد که فراتر از نقش‌های تجویز شده به آنان است و باعث سودمندی برند سازمان می‌شود (ماره‌ارت و همکاران، ۲۰۰۹).

در این راستا، مطابق با پژوهش لاندورف و دایمیتیلوس (۲۰۱۴)، رفتار مشتری‌مدارانه<sup>۶</sup> و رفتار مطابق با برند<sup>۷</sup> مرتبط با رفتارهای درون‌نقشی کارکنان و مشارکت در توسعه برند<sup>۸</sup> و

- 
1. brand ambassadors
  2. employee brand-building behaviors
  3. In-role behaviors
  4. extra-role behaviors
  5. Swoboda
  6. Customer-oriented Behavior
  7. Brand-congruent Behavior
  8. Participation in Brand Development

تبلیغات توصیه‌ای مثبت<sup>۱</sup> نیز در ارتباط با رفتارهای فرا نقشی آنان در فرآیند برندسازی است. دیشپند و همکاران<sup>۲</sup> (۱۹۹۳)، مشتری مداری را به صورت مجموعه‌ای از باورها که به علایق و نیازهای مشتری اولویت و ارجحیت می‌دهد و منافع مشتری را نسبت به سایر ذی‌نفعان نظیر صاحبان سازمان، مدیران و کارکنان در صدر قرار می‌دهد، تعریف کردند (یزدانی و همکاران، ۱۳۹۰). همچنین، از مطابقت رفتار کارکنان در فرآیند برندسازی با ارزش‌های اعلام شده از سوی برند، به منظور درک تصویری منسجم از برند سازمان ارائه‌دهنده خدمت به وسیله مشتریان، به مفهوم رفتار مطابق با برند پی می‌بریم (سوبودا، ۲۰۱۴). مشارکت در توسعه برند نیز به عنوان نوعی رفتار فعالانه کارکنان عمل می‌کند که چیزی فراتر از شرح شغل بوده و نشان‌دهنده درگیری فعال و مسئولانه در پرورش و ساخت برند سازمانی است. چنین کارکنانی، در بازتاب درونی سازمان به محیط می‌توانند به عنوان حسگرهای اطلاعاتی عمل نمایند که در رابطه با نیازهای مصرف‌کنندگان و ادراکات آنان از برند است. به عنوان مثال، کارکنان می‌توانند با ایده پردازی در مورد خدمات و یا محصولات مورد نیاز و با ارائه پیشنهادهایی درباره چگونگی بهبود تجربه برند و دریافت بازخوردهای مرتبط با برند از سوی مشتریان و مواردی از این قبیل، ورودی (داده) با کیفیتی را برای مدیریت برند سازمان فراهم آورند (لاندورف و دایمنتپلوس، ۲۰۱۴). همچنین، تبلیغات شفاهی (توصیه‌ای) کارکنان به عنوان ارتباط غیررسمی و بین فردی یک رابط (کارمند) و گیرنده خدمت (مشتری)، تعریف می‌شود. در این راستا، مارهارت و همکاران (۲۰۰۹) چنین عقیده دارند که هواخواهی شخصی کارکنان از برندهای محصول و خدمات سازمان که خارج از شرح شغلی فرد صورت می‌پذیرد، به عنوان شکل معتبری از تبلیغات برای مشتریان فعلی و بالقوه سازمان است (سوبودا، ۲۰۱۴).

### هویت سازمانی<sup>۳</sup>

هویت سازمانی شامل خصیصه‌ها و ویژگی‌های یک سازمان است که اعضا آن‌ها را

- 
1. Positive Word of Mouth
  2. Deshpande et al.
  3. Organizational Identity

به‌عنوان ویژگی‌های هسته‌ای منحصر و مستمر سازمان درک کرده‌اند (پوسا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). همچنین، به معنای حدی است که کارکنان یک سازمان اهداف، ارزش‌ها و مقاصد سازمانی را پذیرفته، نسبت به آن احساس تعلق می‌کنند و خود را توسط ویژگی‌های مشابهی که باور دارند تعریف‌کننده سازمان است، معرفی می‌نمایند (چی‌یانگ و لاو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). در بسیاری از تعاریف هویت سازمانی، این مفهوم به‌عنوان یک سازه شناختی، به معنای هم‌خوانی ارزش‌های فردی و سازمانی و یگانگی یا تعلق به سازمان در نظر گرفته شده و در برخی دیگر از تعاریف، به‌عنوان یک سازه عاطفی-انگیزی تعریف شده است. درنهایت در نظریه هویت اجتماعی که فراگیرترین چارچوب در پژوهش‌های معاصر در حوزه هویت سازمانی است، عناصر شناختی و عاطفی باهم ترکیب شده‌اند (آغاز و هاشمی، ۱۳۹۱). اصول اساسی نظریه هویت اجتماعی، مبنایی برای مفهوم‌سازی هویت سازمانی در دو دهه اخیر ایجاد کرده است. به‌عبارت‌دیگر، هویت سازمانی حالت خاصی از هویت اجتماعی است (نصر اصفهانی و آقاباباپور دهکردی، ۱۳۹۲). نظریه هویت اجتماعی به بررسی رابطه افراد با گروه‌ها می‌پردازد و تلاش می‌کند که توضیح دهد چرا و چه وقت افراد به‌عنوان عضوی از یک گروه خاص احساس هویت کرده و بر مبنای آن عمل می‌کنند. نظریه هویت اجتماعی، این هویت را «خود پنداشت فردی افراد از احساس تعلق به گروه خاصی که از آگاهی نسبت به عضویت در آن گروه اجتماعی مشتق شده و همراه با احساسات محکمی در پیوند با آن گروه است» تعریف می‌کند. (پورسلیمی و همکاران، ۱۳۹۵).

### برند کارفرما<sup>۳</sup>

برندسازی در ابتدا برای تمایز محصولات ملموس به کار گرفته می‌شد، اما در طول زمان، برای تمایز انسان‌ها، مکان‌ها و سازمان‌ها مورد استفاده قرار گرفت (رحیمیان، ۱۳۹۲). در واقع هرچند تمرکز بیشتر سازمان‌ها بر روی توسعه برند محصول و شرکت است، اما برندسازی را می‌توان در حوزه مدیریت سرمایه‌های انسانی نیز به کار برد. کاربرد اصول برندسازی در حوزه منابع انسانی، برند کارفرما نامیده می‌شود (حسینقلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۴). ازاین‌رو، هر

---

1. Puusa  
2. Cheung & Law  
3. Employer Brand

شرکت دارای سه برند محصول (خدمت)، سازمان و کارفرما بوده که لازم است هر سه مورد توجه قرار گرفته و از ارتباط میان آن‌ها اطمینان حاصل گردد. برند محصول در بردارنده‌ی ادراک مشتریان از محصول ارائه‌شده توسط شرکت است که از طریق ارزیابی عوامل مشخصی نظیر کیفیت، هزینه، تجربه خرید، بسته‌بندی و... تعیین می‌گردد (افجه و علیزاده فر، ۱۳۹۶). مشابه با برندهای محصولات فیزیکی، برند خدمات اساس ایجاد اعتماد برای مشتری بوده و به عنوان دستگاه اطلاعاتی و راهنمای مصرف‌کنندگان محسوب می‌شود که تعهدی را در مشتری برای تجربه خدمات آینده ایجاد می‌کند. (ملکی مین‌باش‌رزگاه و همکاران، ۱۳۹۴). همچنین، برند سازمان شامل چشم‌انداز، ارزش‌ها، تصویر، شخصیت شرکت و نیز عامل هم‌افزایی بین بخش‌های مختلف سازمان بوده و ضروری است که اهداف و استراتژی‌های کسب‌وکار با آن هم‌تراز باشند (افجه و علیزاده فر، ۱۳۹۶).

مفهوم برند کارفرما نیز برای اولین بار توسط آمبلر و بارو<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) به عنوان راهکاری جدید برای خروج غرب از بحران وجود کارکنان بی‌تعهد و فاقد مهارت و همچنین نگهداشت بهترین نیروها، وارد ادبیات دنیای سازمانی شد (محمدنژاد فدردی و همکاران، ۱۳۹۵). آنان برند کارفرما را مجموعه‌ای از مزیت‌های کارکردی، اقتصادی و روان‌شناختی می‌دانستند که از طریق استخدام فراهم آمده و از سوی کارفرما ارائه می‌گردد (حمیدی زاده و همکاران، ۱۳۹۴). در تعریف دیگر ارائه شده، برند کارفرما یک هویت برای شرکت یا سازمان به عنوان یک کارفرما ایجاد کرده که شامل سیستم ارزشی، سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمان بوده و در راستای جذب، برانگیختن و نگهداشت کارکنان بالقوه و بالفعل به ایفای نقش می‌پردازد (بکهاوس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). به علاوه، برند کارفرما تصویری از سازمان به عنوان بهترین مکان کار می‌باشد، که منجر به تمایز سازمان از سایر سازمان‌ها می‌گردد (مینشینگتون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶:۳۱۹). هدف از ایجاد برند کارفرما، شکل دادن تصویری مثبت از کارفرماست که به حفظ وفاداری، درگیری و عجزین شدن بیشتر کارکنان با شغل کمک کرده و به حمایت از منافع برند شرکت می‌پردازد (موکینا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴).

برند کارفرما یک حوزه چند رشته‌ای است. خاستگاه برند کارفرما در بازاریابی و مدیریت

- 
1. Ambler and Barrow
  2. Backhaus
  3. Minchington



منابع انسانی است (رحیمیان، ۱۳۹۲). برندسازی کارفرما به‌عنوان یک استراتژی، مفاهیمی چون برندسازی را که ریشه در زمینه بازاریابی دارد، در فعالیت‌های منابع انسانی سازمان که مرتبط با کارکنان فعلی و بالقوه است، به کار گرفته است (مولر و پاینستاک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). بنابراین، برندسازی کارفرما یک مفهوم مشتق شده از بازاریابی است و شامل به‌کارگیری فنون بازاریابی در فرآیند استخدام و حفظ کارکنان است (بکهاوس، ۲۰۱۶). بین پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه برند کارفرما، اغلب محققان تنها به بررسی عوامل مؤثر در جذب کارکنان آتی پرداخته‌اند در حالی که فعالیت‌های برندسازی کارفرما تنها برای انتقال پیام شخصیت سازمان (به کارکنان بالقوه) نیست، بلکه می‌تواند جهت برانگیختن و درگیر نمودن کارکنان فعلی نیز مورد استفاده قرار گیرد (بارو و مازلی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵: ۱۵۰). از این رو، پژوهش حاضر بعد داخلی برند کارفرما را در نظر گرفته و مبتنی بر ادبیات برندسازی داخلی است. برندسازی داخلی کارفرما<sup>۳</sup> و یا بازاریابی داخلی، مفهومی است که به ساخت تصویری دلپذیر از محیط سازمان در ذهن کارکنان آن اشاره دارد. (محمدنژاد فدردی و همکاران، ۱۳۹۵). از دیدگاه بازاریابی داخلی، کارکنان فعلی سازمان به‌عنوان مشتری و کار در شرکت، به‌عنوان محصول سازمان در نظر گرفته می‌شود. هنگامی که نیازها و خواسته‌های مشتری (کارکنان) برآورده شود، در آن صورت اهداف سازمان نیز محقق می‌گردد (بورواوات، ۲۰۱۳). هدف بازاریابی داخلی و یا برندسازی داخلی، توسعه نیروی کاری است که متعهد به مجموعه ارزش‌ها و اهداف سازمانی تعیین شده از سوی شرکت باشند (بکهاوس و تایکو، ۲۰۰۴).

در تبیین برند کارفرما نیز، تانوار و پرازد (۲۰۱۷) از پنج بعد محیط کاری سالم<sup>۴</sup>، تعادل کار و زندگی<sup>۵</sup>، آموزش و توسعه<sup>۶</sup>، اخلاق و مسئولیت اجتماعی شرکت<sup>۷</sup> و سیستم جبران خدمت و مزایا<sup>۸</sup> استفاده نمودند (تانوار و پرازد<sup>۹</sup>، ۲۰۱۷). محیط کاری سالم، منعکس‌کننده محیط کاری دوستانه و بدون استرس و ایجاد روحیه تیمی در بین کارکنان است. محیط کاری هر

- 
1. Müller & Piepenstock
  2. Borrow & Mosley
  3. Internal Employer Branding
  4. healthy work atmosphere
  5. work-life balance
  6. training and development
  7. ethics and corporate social responsibility
  8. compensation and benefits
  9. Tanwar & Prasad

سازمان منحصر به فرد است و به عنوان پیشنهاد ارزشی سازمان به کارکنان برای تمایز آن سازمان از رقبا استفاده می‌شود. تعادل کار و زندگی، به تعادل بین زندگی شخصی و کاری فرد مرتبط است. آموزش و توسعه، نشان‌دهنده توسعه مهارت و فرصت‌های ارائه شده به کارکنان در جهت ارتقا خود برای موقعیت‌های شغلی فعلی و آینده است. اخلاق شامل متغیرهایی است که نگرش سازمان نسبت به کارکنان و رویه‌های قانونی در فرآیندهای درون‌سازمانی را به تصویر می‌کشد. مسئولیت اجتماعی شرکت تأثیر فعالیت‌های سازمان روی جامعه با هدف شناسایی و تعامل با مشتریان جدید است. پاداش و جبران خدمات نیز منعکس‌کننده حقوق جذاب و مزایای رقابتی ارائه شده توسط سازمان برای کارکنان خود است. وجود بسته مؤثری از مزایا و جبران خدمات به سازمان کمک می‌کند تا نه تنها در بازار رقابت کند بلکه در جذب و حفظ استعدادها، برتر باشد.

### مطالعات پیشین

طباطبایی و همکاران (۱۳۹۶)، در مطالعه خود به بررسی تأثیر قرارداد روان‌شناختی رابطه‌ای و متقابل بر عملکرد درون‌نقشی و رفتار شهروندی سازمانی مبتنی بر خدمات پرداختند. آنان در پژوهش خود، تأثیر هویت سازمانی را نیز بر عملکرد درون‌نقشی و رفتار شهروندی سازمانی (فرا نقشی) مبتنی بر خدمات سنجیدند. یافته‌های آنان نشان داد که تأثیر هویت سازمانی بر عملکرد درون‌نقشی و رفتار شهروندی سازمانی (فرا نقشی) مبتنی بر خدمات مثبت است.

اسکندر پور و همکاران (۲۰۱۶)، در تحقیق خود، نقش میانجی عجین شدن با شغل را در رابطه بین برند کارفرما و رفتار شهروندی مورد مطالعه قراردادند. یافته‌های آنان حاکی از آن بود که برند کارفرما و عجین شدن کارکنان با شغل، بر رفتار شهروندی اثر می‌گذارد و همچنین برند کارفرما بر عجین شدن با شغل اثرگذار است.

در تحقیقی که محمدنژاد فدردی و همکاران (۱۳۹۵) صورت داده‌اند، تأثیر نشان کارفرما بر نگهداشت کارکنان را با توجه به نقش‌های میانجی هویت سازمانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی بین اعضاء هیئت علمی دانشگاه تهران مورد بررسی قراردادند که در آن، یکی از فرضیه فرعی پژوهش که تأثیر نشان کارفرما را بر هویت سازمانی می‌سنجید، مورد تأیید قرار گرفت.

افجه و عزیزاده فر (۱۳۹۶)، رابطه ادراک از برند کارفرما را با نگرش‌های شغلی کارکنان مورد بررسی قرار داده‌اند. آن‌ها، سه متغیر رضایت شغلی، هویت سازمانی و تعهد سازمانی را به عنوان متغیرهای نگرشی مجزا و نیز پیش‌بین نگرش شغلی، در مطالعه خود در نظر گرفتند. نتایج حاصل نشان داد که بین ادراک از برند کارفرما و نگرش شغلی کارکنان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. آنان به این نتیجه رسیدند که می‌توان با تقویت برند کارفرمای سازمان، نگرش‌های شغلی کارکنان از قبیل رضایت شغلی، هویت سازمانی و تعهد سازمانی را در آنان افزایش داد.

کاربونیر ویرن و همکاران (۲۰۱۷)، با تمرکز بر پیش‌بین‌ها و اثرات برندسازی داخلی کارفرما، تأثیر تناسب ارزش‌های اعلام‌شده هنگام استخدام و ارزش‌های موجود در سازمان بر ادراک از برند کارفرمای سازمان توسط کارکنان و همچنین اثر برند کارفرما بر هویت سازمانی و تبلیغات توصیه‌ای مثبت کارکنان را مورد بررسی قرار دادند. نتایج حاصل نشان داد که برند کارفرما به طور کامل نقش میانجی را در ارتباط با تناسب ارزش‌ها، هویت سامانی و تبلیغات توصیه‌ای مثبت ایفا می‌کند. در این پژوهش، مبتنی بر تئوری هویت اجتماعی، تأثیر برند کارفرما بر هویت سازمانی مورد تأیید قرار گرفت. همچنین، برند کارفرما بر تبلیغات توصیه‌ای مثبت کارکنان تأثیر گذار بود.

لاندورف و دایمنتیلوس (۲۰۱۴) با در نظر گرفتن تئوری هویت اجتماعی و تئوری مبادله اجتماعی، دیدگاه سازمانی گسترده‌تری را در خصوص ارتباط پیامدهای برندسازی درون سازمانی (تناسب کارمند با برند، دانش برند و اعتقاد به برند) و ادراک کارکنان از حمایت سازمانی برای دسترسی به رفتار برندسازی کارکنان با نقش میانجی هویت سازمانی به عنوان مکانیسم اصلی این تحقیق، در نظر گرفتند. تجزیه و تحلیل آن‌ها نشان داد که هویت سازمانی کارکنان، به عنوان یک نیروی انگیزشی قدرتمند برای تبدیل شدن کارکنان به قهرمان برند است و تا حد زیادی، نقش میانجی را در تأثیر پیامدهای برندسازی درون سازمانی ایفا می‌کند.

### توسعه فرضیه‌ها و الگوی مفهومی

#### برند کارفرما و هویت سازمانی کارکنان

هویت سازمانی شامل آن دسته از ویژگی‌هایی است که اعضا سازمان به عنوان ویژگی‌های

سازمان در نظر می‌گیرند. از طریق هویت‌یابی، اعضای سازمان ویژگی‌های سازمان را به‌عنوان ویژگی‌های خود جذب می‌کنند. در این میان، یک برند کارفرمای قدرتمند می‌تواند با نمایش تصویر مناسبی از سازمان، در شکل‌گیری احساس غرور و افتخار کارکنان از تعلق به آن سازمان خاص، نقش مؤثری داشته باشد (محمدنژاد فدردی و همکاران، ۱۳۹۵). بر این اساس، مثبتی بر ثنوری هویت اجتماعی، برند کارفرما این امکان را فراهم می‌سازد که فرد هویت سازمانی را در هویت شخصی خود درآمیزد و این همان چیزی است که به‌عنوان هویت‌یابی سازمانی شناخته می‌شود (کاربونیر ویرین و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). از این رو، فرضیه اصلی اول مطرح می‌گردد:

**H1:** برند کارفرما بر هویت سازمانی کارکنان تأثیر مثبتی دارد.

### هویت سازمانی کارکنان و رفتار قهرمان برند

یکی از واکنش‌های رفتاری افراد با هویت سازمانی قوی، اجرای موفقیت‌آمیز رفتارهای درون‌نقشی است که در قالب شرح شغلی و در راستای اهداف سازمان از شخص درخواست می‌شود. (لی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). همچنین، بر اساس نظریه هویت سازمانی، ارائه رفتارهای مشارکتی خارج از نقش توسط کارکنان سازمان، وابسته است به میزانی که اعضای سازمان، خود را با سازمان یکی می‌دانند و هویت خویش را در آن سازمان تصور می‌نمایند (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۲). از آنجایی که مطابق با پژوهش لاندورف و دایمنتپلوس (۲۰۱۴)، رفتار قهرمان برند بر اساس رفتار برندسازی کارکنان سنجیده می‌شود، لذا فرضیه اصلی دوم مطرح می‌گردد:

**H2:** هویت سازمانی کارکنان بر رفتار قهرمان برند تأثیر مثبتی دارد.

با توجه به ماهیت خود-تعریفی هویت سازمانی، هنگامی که کارکنان هویت سازمانی قوی داشته باشند، رفتار آن‌ها نیز باید مطابق با ویژگی اصلی سازمانشان باشد. از آنجایی که برند شرکتی نشان‌دهنده هویت سازمانی و در نتیجه ویژگی‌های اصلی آن است، بنابراین هنگامی که هویت سازمانی کارکنان بالا باشد آن‌ها می‌بایست رفتارهایی مشابه برند شرکت داشته باشند.

1. Charbonnier-Voirin et al.

2. Lee et al.

همچنین، مطابق با نظریه هویت اجتماعی، کارکنانی که هویت سازمانی بالایی داشته باشند، موفقیت‌ها و شکست‌های سازمان را، موفقیت‌ها و شکست‌های خود می‌دانند. آن‌ها در تلاش برای ارتقا اعتماد به نفس خود، در قالب عجین شدن با کار، انگیزه لازم برای بروز رفتارهایی را که منجر به تقویت ارزش‌های سازمانی و در نتیجه ارزش‌های خود می‌شوند، به وجود می‌آورند. مطابق با تحقیق هامبورگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، رفتار مشتری مدارانه به عنوان یکی از راه‌های تقویت ارزش سازمان به شمار می‌آید. علاوه بر این، مطابق با نظریه هویت اجتماعی، هویت سازمانی، هنگامی بر رفتارهای داوطلبانه کارکنان که ناشی از تمایل به حمایت و بهبود سازمان است تأثیر می‌گذارد که بین هویت‌های فردی و سازمانی، همگرایی وجود داشته باشد. هنگامی که کارکنان در توسعه برند مشارکت می‌کنند، در واقع به طور داوطلبانه و فعال با عجین شدن در کار، رفتارهایی از خود بروز داده که منجر به ساخت برند سازمان می‌شود، هرچند که این رفتارها در شرح شغلی قید نشده است. در واقع کارکنان با مشارکت در توسعه برند به بهبود تصویر برند سازمان کمک کرده و به حمایت از آن می‌پردازند. تبلیغات توصیه‌ای مثبت کارکنان نیز، شکلی از حمایت سازمانی است که به تمایز برند سازمان از برند رقبا کمک می‌کند. در حمایت از این دیدگاه، هاگز و آهرن<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) معتقدند هویت سازمانی کارکنان پیش‌بینی کننده مهمی است از توصیه شدن یک برند توسط کارکنان (لاندورف و دایمیتیلوس، ۲۰۱۴). بر این اساس، فرضیه‌های فرعی مربوط به این بخش مطرح می‌گردد:

H2a: هویت سازمانی کارکنان بر رفتار مطابق با برند آنان تأثیر مثبتی دارد.

H2b: هویت سازمانی کارکنان بر رفتار مشتری مدارانه آنان تأثیر مثبتی دارد.

H2c: هویت سازمانی کارکنان بر مشارکت آنان در توسعه برند تأثیر مثبتی دارد.

H2d: هویت سازمانی کارکنان بر تبلیغات توصیه‌ای مثبت از سوی آنان تأثیر مثبتی دارد.

### برند کارفرما و رفتار قهرمان برند

رفتارهای درون نقشی، رفتارهای کارکنان خط مقدم در فرآیند برندسازی و در تعامل با

1. Homburg et al.  
2. Hughes and Ahearne

مشتری است. از این رو، کارکنان به‌عنوان نماینده یک برند، باید به گونه‌ای به ارائه خدمت به مشتریان پردازند که مطابق با وعده‌های تبلیغاتی برند از سوی سازمان باشد (ماره‌ارت و همکاران، ۲۰۰۹). از طرفی برندسازی کارفرما چهارچوب استراتژیکی را ارائه می‌دهد تا سازمان بتواند کارکنانی را جذب، حفظ و برانگیزاند که بتوانند ارزش بالاتری را برای سازمان ایجاد کرده و قادر به تحقق وعده‌های برند سازمان باشند (ماکسول و ناکس، ۲۰۰۹). رفتار فرا نقشی کارکنان نیز به فعالیت‌های اختیاری کارکنان برمی‌گردد که فراتر از نقش‌های تجویز شده به آنان است. از طرفی، کارکنانی که از محیط کاری خود راضی هستند، تمایل دارند رفتارهایی از خود نشان دهند که فراتر از الزامات رسمی شغلی آنهاست (کاشیو و تاندن‌خاننا، ۲۰۱۷). با توجه به این که برند کارفرمای محبوب، شعار «یک جای عالی برای کار کردن» را در ذهن کارکنان فعلی، کارکنان بالقوه، مشتریان و سایر ذی‌نفعان کارفرما شکل می‌دهد (علیزاده ثانی و نجات، ۱۳۹۵)، کارکنان را متقاعد و علاقه‌مند به کار در آن سازمان می‌نماید و بر این اساس می‌توان متصور شد که این کارکنان تلاش‌هایی را در بروز رفتار داوطلبانه (فراتر از سطح مورد انتظار) از جانب خود داشته باشند. از این رو سومین فرضیه اصلی مطرح می‌گردد:

**H3:** برند کارفرما بر رفتار قهرمان برند تأثیر مثبت دارد.

رفتارهای مطابق با برند کارکنان شامل فرصت‌هایی است بدین منظور که چگونه کارکنان می‌توانند در راستای برند سازمان به ایفای نقش پردازند و ارزش‌های برند را در خود جای دهند (سوبودا، ۲۰۱۴). از طرفی، کلر (۲۰۰۲) عنوان می‌کند استراتژی‌های برندسازی کارفرما با هدف ایجاد تناسب و هماهنگی رفتار کارکنان فعلی با برند شرکت انجام می‌پذیرد (زامپارلی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). همچنین، بکه‌اوس و تایکو (۲۰۰۴) عنوان کردند که یک برند کارفرمای قدرتمند می‌تواند موجب رضایت بیشتر کارکنان گردد؛ به طوری که کارکنان، از شغل و کار کردن برای کارفرمای خود لذت می‌برند و انگیزه لازم جهت انجام درست کارها را نیز دارند. در این راستا، نشان داده شده است که این امر، موجب ارتقا بهره‌وری و بهبود کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان شده و در درازمدت رضایت بیشتر آنان را به همراه خواهد داشت (بارو و

1. Kashive & Tandon Khanna  
2. Zamparelli

مازلی، ۲۰۰۵). مشارکت کارکنان در توسعه برند نیز، نوعی از رفتار شهروندی است که به صورت داوطلبانه صورت پذیرفته و به وسیله آن، کارکنان به بهبود تصویر برند سازمان کمک می‌کنند (لاندورف و دایمیتیلوس، ۲۰۱۴). رفتار شهروندی، از طریق سیاست‌هایی قابل تشویق و توسعه است. اقدام‌هایی چون گزینش و استخدام افراد با شاخص‌های رفتار شهروندی بالا، آموزش و توسعه، استفاده از ابزارهای ارزیابی عملکرد و جبران خدمت و... (شفیعا، ۱۳۹۶، ص ۲۶ و ۲۷، به نقل از سهرابی و علوی، ۱۳۸۹). از طرفی، در مبحث برند کارفرما نیز به مسائلی چون جذب افراد شایسته در فرآیند استخدام، توجه به مسائل یادگیری و توسعه و پیشرفت کارکنان، تعیین سیستم‌های سنجش و عملکرد، داشتن ارتباطات داخلی مناسب، داشتن برنامه‌های جبران خدمات و... (بارو و مازلی، ۲۰۰۵؛ تانوار و پرازد، ۲۰۱۷). و در نهایت، کاماندر<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) در مطالعه خود به این موضوع اشاره داشته که طرفداران (خواه‌آهان) برند و یا سفیران برند به اشخاصی اطلاق شده که عقایدشان را در مورد یک برند به اشتراک گذاشته و یا به گسترش تبلیغات شفاهی مثبت در خصوص آن برند می‌پردازند. وی بیان می‌کند که اصول طرفداری از برند می‌تواند در مدیریت منابع انسانی نیز به کار گرفته شود. در همین راستا، کیمپاکورن و تاکور (۲۰۰۹) چنین استدلال کردند که فعالیت‌های برندسازی کارفرما با متقاعد ساختن کارکنان مبنی بر این که سازمانشان یک جای عالی برای کار کردن است، به آنان کمک می‌نماید تا به پیروان وفادار و طرفداران برند تبدیل شوند (تانوار و پرازد، ۲۰۱۶). براین اساس، فرضیه‌های فرعی مربوط به این بخش مطرح می‌گردد:

H3a: برند کارفرما بر رفتار مطابق با برند کارکنان تأثیر مثبت دارد.

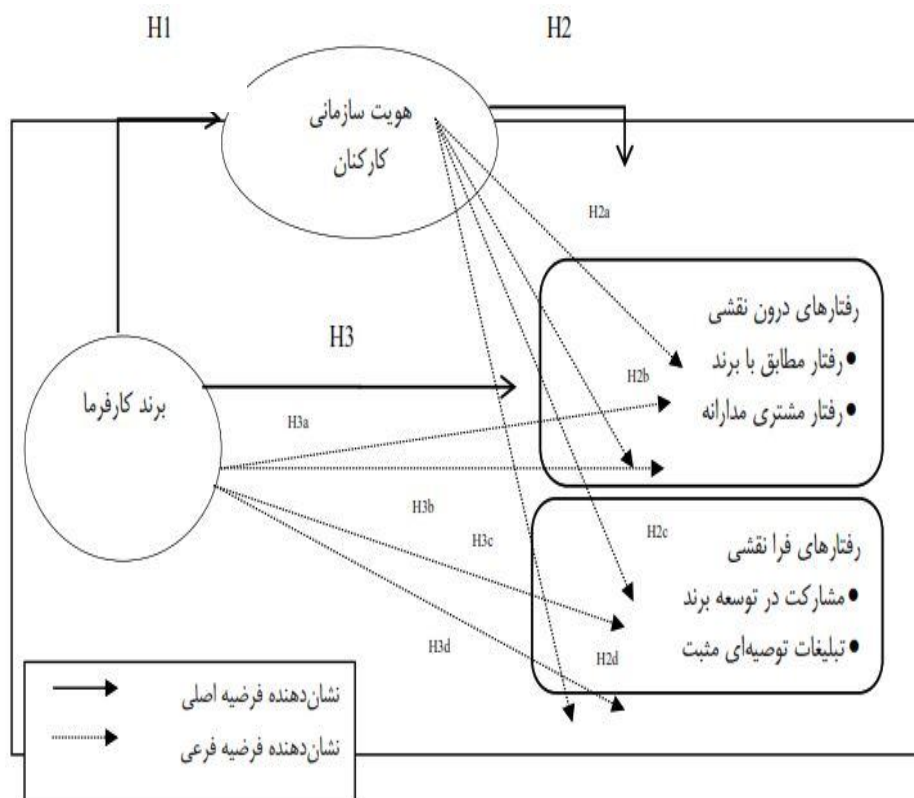
H3b: برند کارفرما بر رفتار مشتری مدارانه کارکنان تأثیر مثبت دارد.

H3c: برند کارفرما بر مشارکت کارکنان در توسعه برند تأثیر مثبتی دارد.

H3d: برند کارفرما بر تبلیغات توصیه‌ای مثبت کارکنان تأثیر مثبتی دارد.

با توجه به مطالب ارائه شده و روابط موجود بین متغیرها، یک مدل و چهارچوب مفهومی شکل می‌گیرد که در شکل ۱ قابل مشاهده است. در این مدل متغیر برند کارفرما به عنوان متغیر

مستقل، متغیر هویت سازمانی به عنوان متغیر مداخله گر و متغیر رفتار قهرمان برند به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده‌اند.



شکل ۱: الگوی مفهومی پژوهش (منبع: مبانی نظری پژوهش)

### روش پژوهش

از آن‌جا که هدف پژوهش، تعیین روابط علی میان متغیرهای برند کارفرما، هویت سازمانی و رفتار قهرمان برند می‌باشد، پس پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع همبستگی و به‌طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری<sup>۱</sup> است. برای بررسی روابط میان متغیرها در دهه‌های اخیر، روش‌های فراوانی ارائه شده است. یکی از این روش‌ها مدل معادلات ساختاری یا تحلیل چند متغیری با متغیرهای مکنون است. مدل معادلات ساختاری یک رویکرد آماری جامع برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط بین

1. Structural equation modeling



متغیرهای مشاهده شده<sup>۱</sup> و متغیرهای مکنون<sup>۲</sup> می‌باشد. از طریق این رویکرد می‌توان قابل قبول بودن مدل‌های نظری را در جوامع خاص آزمود و از آنجا که اکثر متغیرهای موجود در تحقیقات مدیریتی به صورت مکنون یا پوشیده و پنهان می‌باشند، ضرورت استفاده از این مدل‌ها روزه‌روز بیش‌تر می‌شود (سید جوادین و همکاران، ۱۳۸۹).

جامعه آماری مورد بررسی در این پژوهش، کارکنان خط مقدم شعب بانک مسکن شهر تهران بوده که در تعامل با مشتری، به ارائه خدمت می‌پردازند که طبق اطلاعات دریافت شده تقریباً شامل ۱۲۰۰ نفر می‌باشند. همچنین، در تحقیق حاضر، با استفاده از نمونه‌گیری غیراحتمالی اتفاقی، شعب نمونه از بین کل شعب بانک مسکن شهر تهران انتخاب شده است و تعداد نمونه با استفاده از فرمول زیر برابر با ۲۹۱ به دست آمد که پس از دریافت پاسخ‌نامه، تعداد ۲۱۵ عدد پرسشنامه قابل استفاده بود و در تحلیل آماری مورد استفاده قرار گرفت. برای پاسخ‌گویی به سوالات جمعیت‌شناختی از مقیاس اسمی و ترتیبی و برای پاسخ به سوالات متغیرهای موجود در مدل، از طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است. ترکیب سوالات پرسشنامه به همراه منابع شاخص‌ها و مقدار آلفای کرونباخ برای هر یک از ابعاد مدل مفهومی در جدول ۱ ارائه شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، ضرایب آلفای کرونباخ تمام متغیرها و مولفه‌ها، بزرگ‌تر از ۰/۷ هستند که تایید پایایی بالای پرسشنامه را نشان می‌دهد. به‌منظور سنجش روایی سازه و کشف عوامل تشکیل‌دهنده هر سازه یا متغیر پنهان نیز، از ابزار تحلیل عاملی تاییدی استفاده شده است که با توجه به نتایج تحلیل عاملی تاییدی، بارهای عاملی مربوط به هر یک از سوالات پژوهش بالای ۰/۵ بوده و لذا تمامی سوالات پرسشنامه از روایی قابل قبولی برخوردارند.

- 
1. Observed variables
  2. Latent variables

جدول ۱: ترکیب سوالات پرسشنامه و آلفای کرونباخ ابعاد مدل مفهومی پژوهش

متغیر	مولفه‌ها	تعداد سوال	منبع سوالات	آلفای کرونباخ
هویت سازمانی	هویت سازمانی	۶	Mael and Ashforth, 1992	۰/۸۷۶
رفتار قهرمان برند	رفتار مطابق با برند	۳	Löndorf & Diamantopoulos, 2014	۰/۷۱۵
	رفتار مشتری مدارانه	۴		۰/۷۲۷
	مشارکت در توسعه برند	۳		۰/۹۱۹
	تبلیغات توصیه‌ای مثبت	۴		۰/۸۹۱
برند کارفرما	محیط کاری سالم	۵	Tanwar & Prasad, 2017	۰/۸۶۷
	آموزش و توسعه	۴		۰/۸۲۷
	جبران خدمت و مزایا	۴		۰/۸۲۱
	اخلاق و مسئولیت اجتماعی شرکت	۴		۰/۸۶۳
	تعادل کار و زندگی	۳	Carlier et al., 2012; Wong & Ko, 2009	۰/۸۳۵

در این پژوهش، در تجزیه و تحلیل پرسشنامه از مباحث استنباطی و توصیفی آماری استفاده شده است و داده‌ها پس از ورود به رایانه از طریق نرم‌افزارهای SPSS و Smart PLS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. از آمار توصیفی به منظور تحلیل توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی و از آمار استنباطی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات استفاده شده است. در تجزیه و تحلیل داده‌ها ابتدا نرمال بودن تمام متغیرها مورد آزمون قرار گرفته؛ زیرا اگر متغیرها نرمال باشند، مجاز هستیم هم از آزمون پارامتریک و هم از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده کنیم. برای سنجش نرمال بودن توزیع جامعه با کمک نرم‌افزار SPSS22، چولگی و کشیدگی داده‌های به دست آمده بررسی شد. از آنجایی که برای داده‌های نرمال، کشیدگی کمتر از ۷ و چولگی بین ۳+ و ۳- پیشنهاد شده است، با توجه به داده‌های حاصل، متغیرها رویه و توزیع مناسبی داشته و نرمال بودن متغیرها تایید شده است (کردنائیج و نجات، ۱۳۹۷). همچنین، آزمون فرضیات پژوهش با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و با نرم‌افزار Smart PLS انجام شده است.

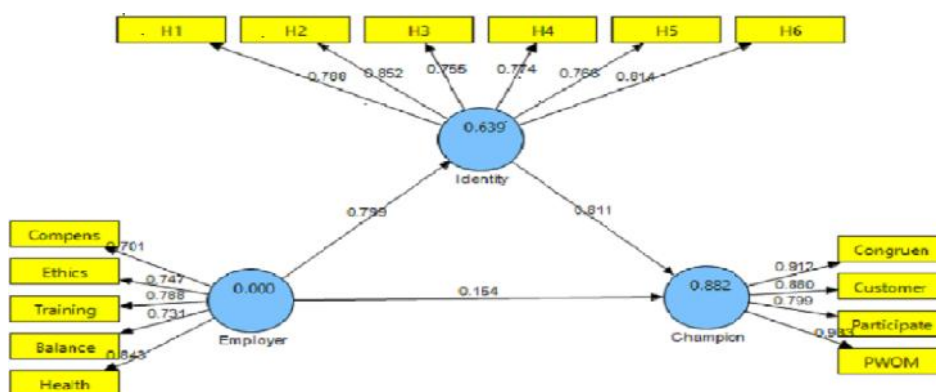
## یافته‌های پژوهش

### ➤ توصیف اطلاعات جمعیت شناختی

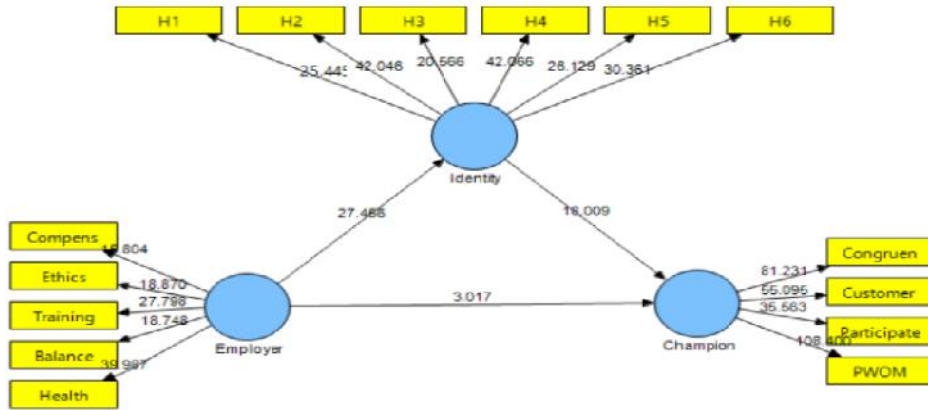
از بین پاسخ‌نامه‌هایی که بخش سوالات جمعیت شناختی را تکمیل نموده بودند، به‌طور خلاصه می‌توان گفت: ۱۷۳ نفر از پاسخ‌دهندگان مرد (۸۰/۵ درصد) و ۴۲ نفر (۱۹/۵ درصد) زن هستند که از این تعداد ۱۸۰ نفر (۸۳/۷ درصد) متأهل و ۳۵ نفر (۱۶/۳ درصد) مجرد می‌باشند. از لحاظ سن؛ ۵/۱ درصد بین ۲۲ تا ۲۹ سال، ۳۹/۱ درصد بین ۳۰ تا ۳۷ سال، ۴۷/۴ درصد بین ۳۸ تا ۴۵ سال و ۸/۴ درصد بالای ۴۵ سال سن داشتند. از لحاظ مدرک تحصیلی ۱۵ نفر (۷ درصد) دیپلم هستند، ۱۳ نفر (۶ درصد) دارای مدرک فوق دیپلم می‌باشند، ۱۳۲ نفر (۶۱/۴ درصد) دارای مدرک لیسانس بوده و ۵۵ نفر (۲۵/۶ درصد) دارای مدرک فوق لیسانس می‌باشند. همچنین، افراد با سابقه کاری بین ۱۰ تا ۱۵ سال، بیشترین حجم نمونه را به خود اختصاص دادند.

### ➤ تحلیل آماری فرضیات

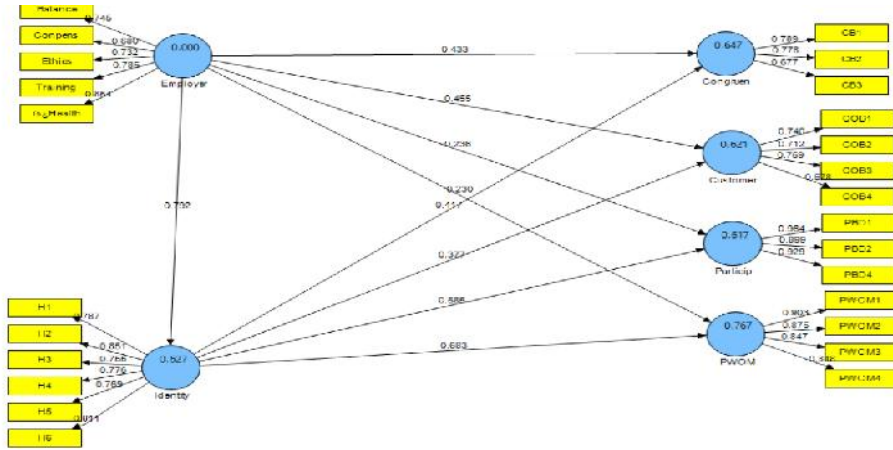
هدف این قسمت، آزمون و بررسی فرضیه‌های پژوهش است. مدل فرضیه‌های اصلی و فرعی این پژوهش در هر دو حالت تخمین ضرایب مسیر و معنی‌داری ضرایب مسیر (t-value) به ترتیب نشان داده شده است. همچنین به منظور تأیید یا رد فرضیات از نوع تأثیر در این تحقیق از آماره t استفاده نمودیم. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش در جدول ۲ نشان داده شده است.



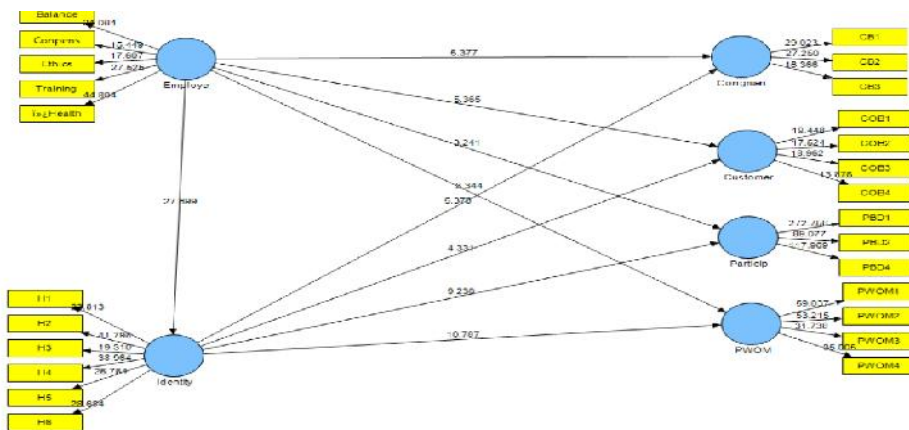
شکل ۲: مدل پژوهش در حالت تخمین ضرایب مسیر



شکل ۳: مدل پژوهش در حالت معناداری



شکل ۴: مدل فرعی پژوهش در حالت تخمین ضرایب مسیر



شکل ۵: مدل فرعی پژوهش در حالت معناداری

جدول ۲: نتایج آزمون فرضیه‌ها پژوهش

نتیجه	آماره t	( )	فرضیه‌های پژوهش
تأیید	۲۷/۴۶۶**	۰/۷۹۹	فرضیه اصلی اول: برند کارفرما هویت سازمانی کارکنان
تأیید	۱۸/۰۰۹ **	۰/۸۱۱	فرضیه اصلی دوم: هویت سازمانی کارکنان رفتار قهرمان برند
فرضیه‌های فرعی فرضیه اصلی دوم			
تأیید	۵/۳۷۸ **	۰/۴۱۷	(۱) هویت سازمانی کارکنان رفتار مطابق با برند
تأیید	۴/۳۳۱ **	۰/۳۷۷	(۲) هویت سازمانی کارکنان رفتار مشتری مدارانه
تأیید	۹/۲۳۰ **	۰/۵۸۵	(۳) هویت سازمانی کارکنان مشارکت در توسعه برند
تأیید	۱۰/۷۸۷ **	۰/۶۸۳	(۴) هویت سازمانی کارکنان تبلیغات توصیه‌ای مثبت
فرضیه اصلی سوم: برند کارفرما رفتار قهرمان برند			
فرضیه‌های فرعی فرضیه اصلی سوم			
تأیید	۵/۳۷۷ **	۰/۴۳۳	(۱) برند کارفرما رفتار مطابق با برند
تأیید	۵/۳۶۵ **	۰/۴۵۵	(۲) برند کارفرما رفتار مشتری مدارانه
تأیید	۳/۲۴۱ **	۰/۲۳۶	(۳) برند کارفرما مشارکت در توسعه برند
تأیید	۳/۳۴۴ **	۰/۲۳۰	(۴) برند کارفرما تبلیغات توصیه‌ای مثبت

مطابق با نتایج جدول ۲، فرضیه‌های اصلی و فرعی پژوهش تأیید شدند.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

امروزه سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای از برند کارفرما به‌منظور جذب افراد مستعد و نیز اطمینان از این که کارکنان فعلی سازمان به فرهنگ و استراتژی‌های سازمان تعلق خاطر پیدا کنند، استفاده می‌کنند. بر این اساس، مطالعات اخیر بر نقش برندسازی کارفرما در حفظ، برانگیختن و عجین شدن کارکنان با شغل برای رسیدن به بهره‌وری بیشتر، تأکید کرده‌اند.

بنابراین، برندسازی کارفرما نه تنها به یک شرکت در جذب افراد مستعد کمک می‌نماید، بلکه رقابت‌پذیری و بهره‌وری را نیز افزایش خواهد داد. همچنین، محققان تأیید نمودند که برندسازی کارفرما می‌تواند در بهبود و ارتقا برند محصول (خدمت) و در نهایت برند سازمان، مثر و ثمر واقع شود. علی‌رغم اهمیت این موضوع، طبق بررسی‌های محقق، بیشترین تحقیق در حوزه برند کارفرما، متمرکز بر برندسازی خارجی و یا بازاریابی بیرونی با هدف استخدام کارکنان صورت پذیرفته است. در نتیجه، اطلاعات کمی در مورد این موضوع وجود دارد که چگونه برندسازی کارفرما می‌تواند در حمایت از برند سازمان مورداستفاده قرار گیرد؛ چرا که تلاش برای تبدیل شدن به کارفرمای انتخابی و احتمال انتخاب سازمان از سوی متقاضیان استخدام، بعید به نظر می‌رسد نیل به این هدف را میسر سازد. از این رو، پس از مشاهده مطالعات صورت گرفته، یافته‌ها حاکی از آن بود که در رابطه با این موضوع، تئوری هویت اجتماعی دید مناسبی را در خصوص مطالعه برند کارفرما ارائه می‌دهد. بر این اساس، تحقیق حاضر به بررسی تأثیر برند کارفرما بر رفتار قهرمان برند از طریق متغیر مداخله‌گر هویت سازمانی کارکنان پرداخت.

طبق بررسی‌های آماری، رابطه برند کارفرما و هویت سازمانی کارکنان مثبت نشان داده شد. همسو با این نتیجه، بکه‌اوس و تایکو (۲۰۰۴) در تحقیق خود، چارچوبی را برای برندسازی کارفرما ارائه دادند که در آن برند کارفرما بر هویت سازمانی اثر می‌گذارد. چرا که هویت سازمانی شامل آن دسته از ویژگی‌هایی است که اعضای سازمان به‌عنوان ویژگی اصلی سازمان احساس می‌کنند؛ ویژگی‌هایی که سازمان را به‌طور منحصر به فرد توصیف می‌کند و در طول زمان از ثبات نسبی برخوردار است. در این راستا، ادراک اعضا از ویژگی‌هایی که سازمان را به‌طور منحصر به فرد می‌سازد، از طریق پیام‌های برند کارفرما شکل می‌گیرد. همچنین، این نتیجه با تحقیقات کاربونیر و ویرن و همکاران (۲۰۱۷)، محمدنژاد فدردی و همکاران (۱۳۹۵)، افجه و علیزاده فر (۱۳۹۶) همخوانی دارد. فرضیه اصلی دوم و فرضیه‌های فرعی مرتبط با آن نیز که تأثیر هویت سازمانی کارکنان بر رفتار قهرمان برند را می‌سنجید، تأیید شد. در همین راستا، لی و همکاران (۲۰۱۵) در تحقیق خود عنوان کردند که افراد با هویت سازمانی قدرتمند، تلاش‌های قابل توجهی به‌منظور تحقق اهداف سازمانی از خود نشان می‌دهند؛ تلاش‌هایی که منجر به انگیزه درونی فرد برای انجام هر چه بهتر وظایف شغلی خود

شده و موجب ارتقا عملکرد شغلی‌شان می‌شود. همچنین، زمینه برای بروز رفتارهایی همچون رفتار شهروندی سازمانی و صحبت کردن آنان در مورد سازمان (صدای کارمند) برای افراد با هویت سازمانی قدرتمند وجود دارد. لاندورف و دایمیتیلوس (۲۰۱۴) نیز در مطالعه خود نشان دادند که هویت سازمانی به‌عنوان محرک کلیدی در تبدیل شدن کارکنان به قهرمان برند است. فرضیه اصلی سوم و فرضیه‌های فرعی مرتبط با آن نیز که تأثیر برند کارفرما بر رفتار قهرمان برند را می‌سنجید، تأیید شد. همسو با این نتیجه، تحقیقات صورت پذیرفته حاکی از آن بوده کارکنانی که از محیط کاری خود راضی و خوشحال هستند به‌احتمال بیشتری در شرکت مانده و مایل به ارائه خدمات بهتری بوده که این امر منجر به یک تجربه دریافت خدمات رضایت‌بخش برای مشتریان‌شان خواهد شد (فضل زاده و همکاران، ۱۳۸۹). همچنین، این کارکنان رفتارهایی نیز از خود نشان می‌دهند که فراتر از الزامات رسمی شغلی آنهاست (کاشیو و تاندن‌خانا، ۲۰۱۷).

لذا با توجه به نتایج پژوهش و اثرگذاری برند کارفرما بر رفتار قهرمان برند از طریق متغیر مداخله‌گر هویت سازمانی، به مدیران ارشد بانک مسکن پیشنهاد می‌گردد که در تدوین استراتژی‌های سازمان، به مباحث برندسازی کارفرما توجه ویژه‌ای نمایند و آن را در اولویت قرار دهند. همچنین، پیشنهادهایی به‌منظور تقویت برند کارفرما آورده شده است:

❖ در حوزه جبران خدمت و مزایا، با توجه به این که هزینه بهداشت و درمان ابتدا توسط خود کارمند و اعضای خانواده‌شان پرداخت شده و سپس بعد از گذشت مدتی سازمان هزینه‌ها را پرداخت می‌نماید، از این رو، به مدیران بانک مسکن پیشنهاد می‌شود با عقد قرارداد با مراکز درمانی، داروخانه‌ها و... به کاهش دغدغه‌های مالی کارکنان و آسایش و رفاه آنان کمک نمایند.

❖ در رابطه با مؤلفه تعادل کار و زندگی و محیط کاری سالم، به مدیران بانک مسکن پیشنهاد می‌گردد جهت بهبود عملکرد خود در زمینه ایجاد محیط کار سالم و بهره‌ور و تعادل بین زندگی کاری و خانوادگی کارکنان سازمان و یاری رساندن به آنان در این خصوص، از طریق سیاست‌ها و برنامه‌های رفاهی همچون برنامه‌های کارمندیاری، به کارکنانی که با مشکلات شخصی، کاری و خانوادگی مواجه هستند و ممکن است بر رفتارهای مرتبط با کار آنها تأثیر بگذارد، کمک نمایند.

❖ در خصوص مؤلفه آموزش و توسعه نیز، به مدیران بانک مسکن پیشنهاد می‌گردد که طرح مسیر پیشرفت شغلی کارکنان صف در سطح شعب این بانک را تدوین و به اجرا گذارند. در این راستا سازمان می‌بایست اطلاع‌رسانی دقیقی را در خصوص کارنامه و همچنین خلاء آموزشی کارکنان شاغل در بخش صف صورت دهد.

❖ با توجه به نتایج حاصل شده و تأثیر مثبت و معنادار هویت سازمانی کارکنان بر رفتار قهرمان برند و همچنین برند کارفرما بر هویت سازمانی، مدیران سازمان می‌بایست با تمرکز بر برندسازی کارفرما و ارائه تصویر مثبتی از سازمان به کارکنان خود، هویت سازمانی را در آنان بالا برند و در پی یافتن راهکارهایی برای بهبود آن باشند، چرا که ارتباط افراد و سازمان پویا و تغییرپذیر است. در این راستا، به عقیده پژوهشگران، متغیرهایی چون رویه‌های عادلانه (بعد اخلاق برند کارفرما)، روابط کاری خوب، شرایط کاری و تشکیل تیم‌های منسجم کاری و ترویج فرهنگ همکاری در سازمان (بعد محیط کاری سالم) می‌تواند بر میزان هویت افراد نسبت به سازمان تأثیر بگذارد.

در نهایت به محققان آتی پیشنهاد می‌شود به بررسی تأثیر ابعاد برند کارفرما بر روی متغیرهای ارائه شده در این پژوهش پردازند. همچنین، پیشنهاد می‌گردد پژوهشی کیفی جهت بررسی عوامل موثر بر برند کارفرما و همچنین پیامدهای رفتار قهرمان برند صورت پذیرد.



## منابع

- اصانلو، بهاره؛ خدابی، سهیلا (۱۳۹۴). «تأثیر دل‌بستگی عاطفی مشتریان بر ارزش ویژه برند با تاکید بر نقش میانجی کیفیت رابطه‌ای و رفتار شهروندی برند در بازار صنعتی»، *فصلنامه مدیریت برند*، ۲(۴)، ۹۷-۱۲۴.
- افجه، سیدعلی اکبر؛ علیزاده فر، زهرا (۱۳۹۶). «رابطه‌ی ادراک از برند کارفرما با نگرش‌های شغلی کارکنان»، *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، دوره ۲۶، شماره ۸۴، صص ۷۳-۹۶.
- آغاز، عسل؛ هاشمی، امین (۱۳۹۱). «بررسی تجربی مدل بسط یافته هویت سازمانی با توجه به ویژگی‌های شخصیتی کارکنان»، *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، دوره سوم، شماره ۱۲، صص ۸۷-۱۰۶.
- پورسلیمی، مجتبی؛ هاشمیان، مجتبی؛ طباحیان، لیلی (۱۳۹۵). «بررسی تأثیر جهان‌وطن‌گرایی بر نگرش نسبت به محصول داخلی به واسطه ملی‌گرایی مصرف‌کننده (از دید تئوری هویت اجتماعی)»، *مدیریت بازرگانی*، ۸(۴).
- ثابت سروستانی، مهین؛ رعنائی، حبیب‌الله (۱۳۹۳). «مقدمه‌ای بر برند کارفرما. سومین همایش ملی سالیانه علوم مدیریت نوین»، *گرگان*.
- حسنقلی پور، طهمورث؛ ملایری نوریجانی، عزیزمحمد؛ باباشاهی، جبار؛ صادق وزیری، فراز (۱۳۹۴). «تأملی بر جنبه انسانی برند: بررسی تأثیر شخصیت برند سازمان ارتش جمهوری اسلامی ایران بر رضایت سرمایه‌های انسانی»، *فصلنامه بهبود مدیریت*، دوره ۹، شماره ۲۷، صص ۷۹-۹۴.
- حمیدی‌زاده، علی؛ باباشاهی، جبار؛ محمدنژاد فدردی، منصوره (۱۳۹۵). «شناسایی، اعتباریابی و رتبه‌بندی ابعاد جذابیت‌های برند کارفرما (مورد مطالعه: جویندگان کار در شهر قم)»، *دوره ۱۴، شماره ۱، صص ۳۰۱-۳۲۱*.
- خداداد حسینی، سیدحمید؛ میرزایی، زینب؛ همتی نژاد طولی، مهرعلی (۱۳۹۶). «بررسی عوامل موثر بر رفتار کارمندان به‌عنوان سفیران برند در صنعت هتلداری»، *برنامه ریزی و توسعه گردشگری*، ۶(۲۰)، صص ۵۶-۷۴.
- رحیمیان، اشرف (۱۳۹۲). «برند کارفرما؛ راهبرد نوین مدیریت سرمایه‌های انسانی»، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، سال پنجم، شماره ۲، صص ۱۲۷-۱۵۰.

رودساز، حبیب؛ رضایی منش، بهروز؛ توکلی، شقایق (۱۳۹۱). «تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر مزیت رقابتی. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)»، دوره ۲۲، شماره ۶۸، صص ۱۰۹-۱۳۴.

سلیمانی، الهام؛ آهنچیان، محمدرضا؛ اصغریور، احمد رضا (۱۳۹۲). «نقش هویت سازمانی در پیش بینی رفتار شهروندی سازمانی در دانشگاه علوم اسلامی رضوی و دانشگاه خیام مشهد»، مجله علوم اجتماعی، دوره ۱۰، شماره ۲.

سیدجوادی، سیدرضا؛ رایج، حمزه؛ آقامیری، سیدعلی؛ یزدانی، حمیدرضا (۱۳۸۹). «بازاریابی درونی، گامی در جهت بهبود رفتارهای شهروندی سازمانی و کیفیت خدمات: تحقیقی پیرامون شرکت گاز تهران بزرگ». ۱۴(۲)، صص ۶۷-۹۸.

شفیعا، سعید (۱۳۹۶). «برندسازی داخلی: مبانی نظری، الگوها و نمونه‌های موفق». تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی

طباطبایی، فاطمه السادات؛ امراللهی بیوکی، ناهید؛ هنری، محمدتقی (۱۳۹۵). «بررسی تأثیر قرارداد روانشناختی رابطه‌ای و متقابل بر عملکرد درون نقشی و رفتار شهروندی سازمانی مبتنی بر خدمات (مورد مطالعه: شرکت آب منطقه‌ای یزد)»، سومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران.

عبدی، رضا؛ کاظم زاده، مهدی؛ اسداللهی، ساسان (۱۳۹۴). «نقش تعاملی سرمایه روانشناختی و هویت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی و استرس شغلی»، پژوهش‌های نوین روانشناختی، ۱۰(۴۰) صص ۱۵۵-۱۷۱.

عطار دوست، محمدرضا؛ شکرچی زاده، احمدرضا (۱۳۹۶). «مروری بر ادبیات مدیریت برند»، دومین کنفرانس ملی اقتصاد، مدیریت و حسابداری.

علیزاده ثانی، محسن؛ نجات، سهیل (۱۳۹۵). «بررسی تأثیر جذابیت برند کارفرما بر تمایل استخدام نخبگان (مطالعه موردی: شرکت‌های زیر مجموعه وزارت نفت)»، مدیریت بازرگانی، ۸(۱)، صص ۲۰۵-۲۲۸.

فضل زاده، علیرضا؛ محمدی، پگاه؛ باقرزاده، فاطمه (۱۳۸۹). «رضایت مشتری، رضایت کارمند و عملکرد مالی»، اولین همایش ملی مدیریت.

کردنایج، اسداله؛ نجات، سهیل (۱۳۹۷). «تأثیر شهروندی شرکتی بر جذابیت و وفاداری به برند کارفرما (برند دانشگاه مازندران)، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۸(۲)، صص

۱۳۳-۱۱۴.

کریمی علویجه، محمدرضا؛ اسحاقی، سید محمدصادق؛ احمدی، محمد مهدی (۱۳۹۵). «عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی برند کارکنان در بیمه»، *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، سال ۲۵، شماره ۸۰، صص ۱۱۹-۱۴۲.

محمدنژاد فدردی، منصوره؛ حمیدی زاده، علی؛ باباشاهی، جبار (۱۳۹۵). «تاثیر نشان کارفرما بر نگهداشت کارکنان: هویت سازمانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی در نقش میانجی»، *فصلنامه فرآیند مدیریت و توسعه*، ۲۹(۲).

ملکی مین باش رزگاه، مرتضی؛ دهقانی سلطانی، مهدی؛ فارسی زاده، حسین؛ باغانی، علی (۱۳۹۴). «بررسی تاثیر ابعاد برند خدمات بر وفاداری به برند در صنعت بانکداری»، *تحقیقات بازاریابی نوین*، ۵(۴)، صص ۱۱۹-۱۳۸.

نجات، سیدامیررضا؛ کوثرنشان، محمدرضا؛ میرزاده، اکبر (۱۳۸۸). «تاثیر رفتار شهروندی سازمانی بر کیفیت خدمات (مطالعه موردی: آژانس های مسافرتی شهر تهران)»، *نشریه بررسی های بازرگانی*، ۷(۳۵)، صص ۷۲-۸۴.

نصر اصفهانی، علی؛ آقاباباپور دهکردی، طاهره (۱۳۹۲). «بررسی رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان (مورد مطالعه کارکنان دانشگاه اصفهان)»، *جامعه شناسی کاربردی*، ۲۴(۴)، صص ۱۳۹-۱۶۲.

یزدانی، حمیدرضا؛ زارع میرک آباد، علی؛ نصیری، محمدحسین و اسدنژاد، مهدی (۱۳۹۰). «بررسی رابطه مشتری گرایی و رفتار شهروندی سازمانی»، *چشم انداز مدیریت بازرگانی*، شماره ۶، صص ۵۳-۶۹.

Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited, *Organization Management Journal*, 13:4.

Backhaus, K. and Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development international*. 9(5): 501-517.

Bali, Manupriya (2016). Becoming an employer-of-choice: An effective Talent Management Strategy. Volume 4, Issue 1, 125-128.

Barrow, s & Mosley, R. (2005). The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. John wiley & Sons, Ltd.

Burawat, Piyachat (2013). The Relationships among Perceived Employer Branding, Employee Engagement, and Discretionary Effort in the Petroleum Industry, Ph.D. thesis, Rajamangala University of Technology Thanyaburi.

Charbonnier- Voirin, A., Poujol, J. F., Vignolles, A. (2017). From value congruence to employer brand: impact on organizational identification and

- word of mouth. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 34(4), 429-437.
- Cheung, M. F and M. C. Law. (2008). Relationships of Organizational Justice and Organizational Identification: The Mediating Effects of Perceived Organizational Support in Hong Kong", *Asia Pacific Business Review*, 14(2), pp. 213-221.
- Gilani, H. & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The Marketing Review*, 17 (2), 239-256.
- Kashive, Neerja & Tandon Khanna, Vandana (2017). Conceptualizing Employer-Based Brand Equity and Employer Brand Pyramid. *European Scientific Journal*, Vol. 13, No. 34.
- Lee, Eun-Suk; Park, Tae-Youn and Koo, Bonjin (2015). Identifying Organizational Identification as a Basis for Attitudes and Behaviors: A Meta-Analytic Review. *Psychological Bulletin*, 2015, Vol. 141, No. 5, 1049-1080.
- Löhndorf, B. & Diamantopoulos, A. (2014). Internal Branding. Social Identity and Social Exchange Perspectives on Turning Employees into Brand Champions. *Journal of Service Research*, 17 (3), 310-325.
- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25 (9).
- Minchington, B. (2006). *Employer Brand Leadership - A Global Perspective*. Torrensville: Collective Learning Australia, ISBN 978-0-646-53648-4.
- Mokina, Sofiia (2014). Place and Role of Employer Brand in The Structure of Corporate Brand. *Economics & Sociology*, Vol. 7, No 2, pp. 136-148.
- Morhart, F.M.; Herzog, W.; Tomczak, T. (2009). Brand-Specific Leadership. Turning Employees into Brand Champions. *Journal of Marketing*, 73(5), 122-142.
- Müller, Sabrina & Piepenstock, Inga (2016). Examining The Collaboration Between Human Resources and Marketing Functions Within Employer Branding. Master Thesis Report, School of Business and Engineering Halmstad University.
- Punjaisri, K.; Evanschitzky, H. & Wilson, A. (2009). Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, 20(2), 209-226.
- Puusa A. Conducting Research on Organizational Identity. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. 2006; 11(2), P.123.
- Skandarpour, B.; Manteghi, M.; Nazari, Y. and Ahadi, R. (2016). The Mediating Role of Job Engagement in the Relationship Between the Employer Brand and Citizenship Behavior, *International Business Management* 10(10): 1833-1841.
- Swoboda, Kristof (2014). "Conceptualization of Employee Brand Building Behaviors", Master's thesis, Universität Wien.
- Tanwar, Karnica & Prasad, Asha (2017). "Employer brand scale

development and validation: a second-order factor approach", *Personnel Review*, Vol. 46, Issue: 2, 389-409.

Tanwar, Karnica & Prasad, Asha (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17(3S): 1S-21S.

Terglav, K.; Ruzzier, M.K. & Kase, R. (2016). Internal branding process: Exploring the role of mediators in top management's leadership-commitment relationship. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 1-11.

Thomson, K.; de Chernatony, L.; Arganbright, L. & Khan, S. (1999). The Buy-in Benchmark: How Staff Understanding and Commitment Impact Brand and Business Performance, *Journal of Marketing Management*, 15:8, 819-835.

Wallace, E.; de Chernatony, L. and Buil, I. (2011). "Within-role, extra-role and anti-role behaviours in retail banking", *International Journal of Bank Marketing*, 29(6), 470 - 488.

Zamparelli, Giuseppina (2011). Unconventional Employer Branding: a strategy to win the talents attraction and retention war, Ph.D. thesis, University of Naples Federico II.