

## رابطه‌ی ادراک از برند کارفرما با نگرش های شغلی کارکنان

سیدعلی اکبر افجهه<sup>۱</sup> - زهرا علیزاده فر<sup>۲</sup>

(تاریخ دریافت: ۹۵/۱۱/۱۱ - تاریخ پذیرش: ۹۶/۱/۲۶)

### چکیده

برند کارفرما تصویری از سازمان بعنوان بهترین مکان برای کار، با هدف تاثیر مثبت بر کارکنان فعلی و آتی به منظور جذب و حفظ کارکنانی با پتانسیل بالا می‌باشد. زمانی کارکنان جذب سازمان شده و در آن خواهند ماند که نگرش مثبتی نسبت به سازمان و کارفرما داشته باشند. از اینرو پژوهش حاضر به بررسی رابطه‌ی ادراک از برند کارفرما و نگرش های شغلی کارکنان می‌پردازد. تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی، از حیث گردآوری اطلاعات پیمایشی و از نظر تحلیل داده ها توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری، کارشناسان ستاد مرکزی بانک توسعه صادرات ایران هستند که تعداد آن ها معادل ۴۰۰ نفر می‌باشد. از بین ایشان نمونه ای ۱۱۲ نفری انتخاب شد. سپس پرسشنامه هایی که روایی و پایایی آن با تحلیل عاملی و آلفای کرونباخ تایید شده بود، توسط این افراد تکمیل شد. در ادامه مدل پیشنهادی تحقیق از طریق معادلات ساختاری و با استفاده از نرم افزار Smartpls مورد آزمون قرار گرفت. یافته ها نشان داد مدل از برازش خوبی برخوردار است و تمامی فرضیات مورد تایید قرار گرفتند. در نتیجه می‌توان گفت ادراک از برند کارفرما با نگرش های شغلی کارکنان رابطه‌ی مثبت و معناداری دارد.

**واژگان کلیدی:** ادراک از برند کارفرما، نگرش های شغلی کارکنان، رضایت شغلی، هویت سازمانی، تعهد سازمانی.

۱. استاد گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی (ره)

۲. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی (ره). (نویسنده مسئول)

### مقدمه

در دنیای پیچیده و پر چالش امروز، سازمان‌ها به منظور موفقیت نیازمند کسب مزایای رقابتی هستند. در صورتی که سرمایه انسانی به عنوان یکی از مهم‌ترین منابع سازمان مورد توجه قرار گیرد، می‌تواند سازمان را در این امر یاری نماید. چرا که برخی از محققان توجه به آن را استراتژی‌ای جهت کسب مزیت رقابتی پایدار می‌دانند. از اینرو موضوع برند کارفرما در سال‌های اخیر مورد توجه بسیاری از سازمان‌ها در کشورهای گوناگون و صنایع مختلف قرار گرفته است. همانگونه که برند مشتری سعی دارد مشتریان را به سوی محصولات سازمان جذب کند، برند کارفرما نیز سعی دارد در بازار نیروی کار به رقابت پرداخته و نظر متقاضیان بالقوه را به سمت سازمان جلب، و آن‌ها را جذب نماید و سپس اقداماتی را برای حفظ این افراد انجام دهد. اهمیت توجه به نیروی کار و برند کارفرما به ویژه در سازمان‌های خدماتی مطرح است، چرا که خدمات، ناملموس بوده و این سازمان‌ها در ارائه خدمات مناسب بر پایه‌ی یک رابطه موثر با مشتریان بطور قابل ملاحظه‌ای وابسته به کارمندان خود می‌باشند تا به کمک آنان رضایت مشتری را جلب کرده و وی را به محصولات و خدمات سازمان وفادار نماید. از طرفی نتیجه‌ی نگرش و رفتار کارمندان به طور چشمگیری بر درک مشتریان از خدمات تاثیرگذار است. به عبارت دیگر به منظور جلب رضایت مشتریان خارجی نخست باید رضایت مشتریان داخلی (کارکنان) را بدست آورد. چرا که کارمندان راضی و متعهد که اهداف و ارزش‌های یکسانی با سازمان داشته و خود را شبیه آن بدانند، در جهت کسب رضایت مشتری و وفادار نمودن وی به سازمان از هیچ تلاشی دریغ نمی‌کنند. بنابراین لازم است سازمان و کارفرما نخست بر نگرش‌های کارکنان تاثیر گذارند و از طریق ایجاد نگرش‌های شغلی مثبت در آنان به این اهداف دست یابند. از طرف دیگر کارکنانی که دارای نگرش مثبت به سازمان هستند بیانگر برند کارفرمای قوی می‌باشند. در این میان لازم است سازمان به ادراک کارکنان از برند کارفرمای خود توجه نماید، چرا که کارمند پس از ورود به سازمان و شروع به خدمت، تجاربی از تعامل با کارفرما کسب می‌نماید که آن را با وعده‌های پیش از استخدام مقایسه نموده و به سازمان بازخورد می‌دهد. در صورتی که شکاف عمیقی بین تجارب و وعده‌ها مشاهده کند، ممکن است سازمان را ترک نماید و اگر بنا به دلایلی این شکاف منجر به خروج وی از سازمان نشود، آن طور که باید خود را متعهد ندانسته و کارایی لازم را نخواهد داشت. در هر دو صورت این مسئله سازمان را با مشکلات فراوانی روبرو خواهد کرد. بانک توسعه صادرات

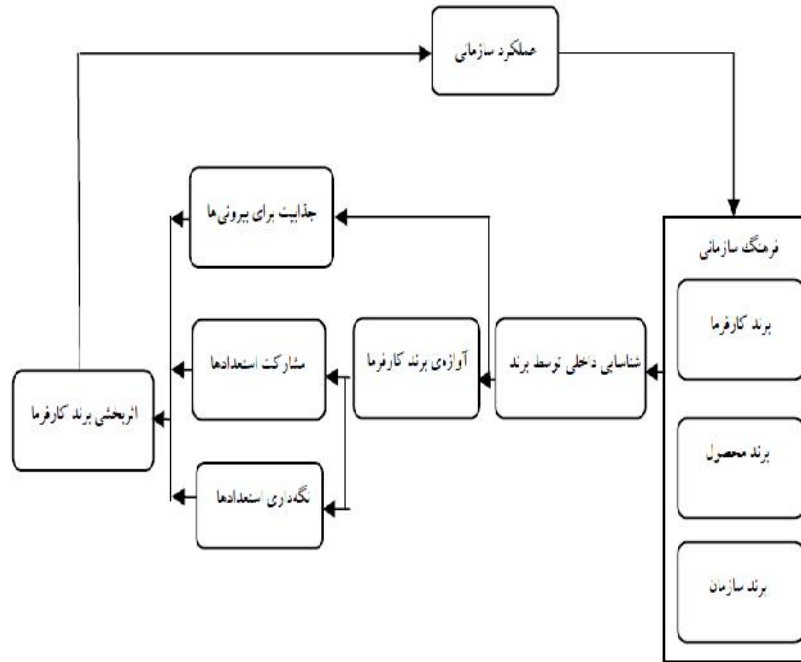
نیز به عنوان یک موسسه خدماتی برای جلب رضایت مشتریان و حفظ جایگاه رقابتی خود در میان سایر موسسات مالی و اعتباری، نیازمند کارمندان ویژه ای است تا با همکاری و تلاش آنان به مزیت رقابتی پایداری دست یابد. برای دست یابی به این هدف، بانک باید دارای ارزش های متمایزی باشد تا از طرف کارکنان به عنوان بهترین مکان برای کار شناخته شود که این امر (موفقیت برند کارفرما) موجب حفظ کارکنان فعلی و جذب کارکنان آتی خواهد شد. تاکنون تحقیقات مختلفی پیرامون برند کارفرما صورت گرفته است که از آن بین می توان به تحقیق "برندسازی کارفرما و تاثیرش بر مدیران" محقق دیویس<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، "نقش یادگیری و توسعه در اقدامات برند کارفرما" محقق شولتز<sup>۲</sup> (۲۰۱۰)، "برندسازی کارفرما و حفظ کارکنان" محقق سویکنن<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) و "تناسب برند کارفرما ترویج شده و تجربه شده" محقق مک لارن<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) اشاره کرد. از آنجا که بررسی های صورت گرفته حاکی از عدم وجود تحقیق پیرامون رابطه‌ی ادراک از برند کارفرما و نگرش های شغلی کارکنان می باشد، تحقیق حاضر به این رابطه پرداخته است.

## ادبیات پژوهش

### ◆ برند کارفرما

برندها به عنوان یکی از با ارزش ترین دارایی های شرکت، نیازمند توجه ویژه در ایجاد، توسعه و مدیریت می باشند. هر شرکت دارای سه برند محصول (خدمت)، سازمان و کارفرما می باشد، که طبق مدل یکپارچه برند (شکل ۱)، لازم است هر سه مورد توجه قرار گرفته و از ارتباط میان آنها اطمینان حاصل گردد (گرلز و لویج<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷). برند محصول در بردارنده‌ی ادراک مشتریان از محصول (خدمت) ارائه شده توسط شرکت است که از طریق ارزیابی عوامل مشخصی نظیر کیفیت، هزینه، تجربه خرید، بسته بندی و... تعیین می گردد. در خصوص برند سازمان؛ این برند شامل چشم انداز، ارزش ها، تصویر، شخصیت شرکت و نیز عامل هم افزایی بین بخش های مختلف سازمان بوده و ضروری است که اهداف و استراتژی های کسب و کار با آن هم تراز باشند (کالاجیان<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱).

1. Davis
2. Schulte
3. Suikkanen
4. McLaren
5. Gehrels & Looij
6. Kalajian



شکل ۱: مدل یکپارچه برند (گرلز و لویج، ۲۰۰۷).

برند کارفرما؛ برندها در دل کسب و کار، زندگی می کنند. هر کسب و کاری همان طور که به عنوان یک برند، مکانی برای خرید دارد، می تواند مکانی برای کار کردن نیز به شمار آید. البته عصاره‌ی برند در داخل یا خارج کسب و کار شبیه یکدیگر است. برند یک کارفرما، می تواند امنیت شغلی، توسعه‌ی شغلی، کار سخت یا کار مفرح باشد. کسب و کار، می تواند با پرورش مدیران آینده، پرداخت عالی یا همکاران دوست داشتنی شناخته شود. این دقیقا همان چیزی است که به یک برند به عنوان مکانی برای کار کردن، معنا می بخشد (سارتین و شومن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶: ۴۶) به عبارت دیگر برند کارفرما تصویری از سازمان به عنوان بهترین مکان کار می باشد، که منجر به تمایز سازمان از سایر سازمان‌ها می گردد (مینچینگتون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶: ۳۱۹). در واقع سازمان با استفاده از برند کارفرما تصویر داخلی و خارجی خود را بهبود داده و کارکنان فعلی و بالقوه را جهت همکاری با سازمان متقاعد و تشویق می نماید؛ برتون و همکاران (۲۰۰۵) در تبیین برند کارفرما از پنج بعد ارزش اقتصادی<sup>۳</sup>، ارزش اجتماعی<sup>۴</sup>، ارزش

1. Sartain & Schumann
2. Minchington
3. Economic Value
4. Social Value

توسعه (پیشرفت)<sup>۱</sup>، ارزش علاقه<sup>۲</sup> و ارزش کاربردی<sup>۳</sup> استفاده نمودند (برتون و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵). به طور کلی می‌توان گفت؛ برند محصول نحوه‌ی ارائه محصول به مشتریان، برند شرکت نحوه‌ی نشان دادن یک سازمان به انواع مخاطبان خارجی و برند کارفرما اقدامات اصول بازاریابی به کار گرفته شده جهت مدیریت منابع انسانی در رابطه با کارکنان بالقوه و فعلی می‌باشد (کلاچیان، ۲۰۱۱). برند کارفرما و برند محصول با وجود برخی شباهت‌ها تفاوت‌هایی نیز دارند. در حالی که ایجاد برند برای شرکت، وجه تشابه این دو برند است، تفاوت‌های آن‌ها در جدول ۱ جمع آوری شده است.

جدول ۱: تفاوت برند محصول و برند کارفرما

تفاوت‌ها	برند کارفرما	برند محصول
<b>اهداف</b>	هدف برند کارفرما روشنفکران جوانی هستند که بین ۴۰-۳۰ سال سن دارند.	هدف برند محصول بر اساس نوع محصول متفاوت است.
<b>محتوای تبلیغات</b>	هنگام تبلیغ برند کارفرما اطلاعاتی نظیر تاریخچه و زمینه فعالیت شرکت، عوامل رفاهی و پرداخت‌ها، آموزش، فرصت‌های رشد و توسعه افراد و ... به کارکنان بالقوه ارائه می‌شود.	در آگهی‌های مرتبط با برند محصول توجه و تمرکز، معطوف به کارایی محصول و دادن احساس‌های خوب به مشتریان در مورد آن می‌باشد.
<b>کانال‌های تبلیغی</b>	آگهی‌های مربوط به برند کارفرما عمدتاً از طریق رسانه‌های حرفه‌ای استخدامی و جلسات حرفه‌ای مطرح می‌شوند.	کانال‌های پخش آگهی‌های مربوط به برند محصول شامل رسانه‌های عمومی از قبیل رسانه‌های چاپی (روزنامه، مجلات و نشریات و...)، آگهی‌های تلویزیونی، رادیو و ... می‌باشند.
<b>تاکید بر داخل یا خارج</b>	برند کارفرما نه تنها بر خلق و ایجاد یک تصویر خوب بیرونی از شرکت تاکید دارد بلکه ایجاد یک محیط آرام داخلی هم برایش اهمیت دارد و برند قوی کارفرما افراد را جذب سازمان نموده و آنها را ترغیب می‌نمایند تا در سازمان بمانند.	برند محصول تاکیدش بر ایجاد یک تصویر خوب از شرکت در میان مشتریان می‌باشد. به عبارت دیگر برندهای قوی محصول منجر به فروش کالاها و خدمات می‌گردند.

منبع: برگرفته از (یانگ و لی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱)

1. Development Value
2. Interest Value
3. Application Value
4. Berthon et al
5. Yang & Li

### ◆ نگرش های شغلی کارکنان

افراد دارای نگرش های گوناگونی هستند، اما مدیران سازمان علاقه ای به دانستن تمام نگرش ها ندارند بلکه بیشتر به نگرش هایی که با کار و سازمان مرتبط باشند، اهمیت می دهند. روانشناسان صنعتی، سازمانی و مدیران منابع انسانی به دلایل متعددی به نگرش های شغلی توجه داشته اند (امامی، ۱۳۸۷) کارکنان، سرمایه های سازمان هستند و دست یابی به اهداف سازمانی در گروهی مدیریت صحیح این سرمایه های با ارزش است. کارکنان، در رفتار های فردی و اجتماعی خود تفاوت های زیادی دارند و آنچه اغلب برای مدیران سازمان ها، اهمیت بیشتری دارد، نحوه تنظیم رفتار با کارکنان از طریق علم به متغیر های مختلف تاثیر گذار در نوع نگرش آن ها نسبت به شغل و سازمان است. در محیط کار، نگرش های فرد می تواند عاملی برای ایجاد انگیزه و رضایت و متعاقب آن، افزایش کارایی باشد؛ علاوه بر این، نگرش شغلی و سازمانی به دلیل نقشی که در بهبود و پیشرفت سازمان و سلامت سرمایه های انسانی داشته (عظیمی و همکاران، ۱۳۹۰) و نیز بعلاوه تاثیر بر رفتارهای کاری نظیر عملکرد شغلی، ترک شغل، حضور به موقع، غیبت و ... حائز اهمیت است (امامی، ۱۳۸۷). بسیاری از پژوهشگران نظیر مارچ و سیمون<sup>۱</sup> (۱۹۵۸) آلن و میر<sup>۲</sup> (۱۹۹۷)، ریکیتا<sup>۳</sup> (۲۰۰۲)، ون دیک، واگنر، استلماچر و کریست<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) و ...؛ دو متغیر تعهد و هویت سازمانی را که بر تعلق خاطر و دلبستگی کارکنان به سازمان دلالت دارند، یک پیش بین مهم نگرش ها و رفتارهای شغلی می دانند (خورشید، ۱۳۸۸) از طرفی سه نگرش عمده، که بیشترین توجه را از سوی محققان به خود جلب کرده است؛ رضایت شغلی، وابستگی شغلی و تعهد سازمانی می باشد. بنابراین در این پژوهش، سه متغیر رضایت شغلی، هویت سازمانی و تعهد سازمانی به عنوان متغیرهای نگرشی مجزا و نیز پیش بین نگرش شغلی مورد بررسی قرار می گیرد:

- **رضایت شغلی:** مارتین (۲۰۰۸) رضایت شغلی را علاقه ای مثبت کلی از ارزیابی تمامی موارد مرتبط با سازمان بعنوان محلی که کارمندان در آن کار می کنند، می داند (دهادله<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱) اسمیت و کندال (۱۹۸۵) ابعاد آن را شامل پنج بعد کلی ماهیت کار، نظارت و سرپرستی، همکاران، حقوق و دستمزد و فرصت ارتقا می دانند (محمدزاده و مهرورژان، ۱۳۸۶: ۲۶۸).

- **هویت سازمانی:** اشاره به پایه ای ترین ادراکی که افراد از خود دارند دارد، حدی

1. March & Simon
2. Allen & Meyer
3. Riketta
4. Van Dick & Wagner & Stellmacher & Crist
5. Dhladhla

است که فرد خود را با یک سازمان می‌شناسد و احساس تعلق با آن می‌نماید، همچنین می‌توان گفت درجه ای که یک فرد خود را با مشخصات و صفات یکسانی که او هم برای سازمان قائل است تعریف می‌کند (ادواردز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). در عملیاتی سازی هویت سازمانی، اندیشمندی چون پاچن<sup>۲</sup> (۱۹۷۰)، چنی<sup>۳</sup> (۱۹۸۳) و داتن و همکاران<sup>۴</sup> (۱۹۹۴) آن را با سه عنصر اساسی ویژگی مشابهت، عضویت و وفاداری در نظر گرفته اند (آغاز و هاشمی، ۱۳۹۱).

- **تعهد سازمانی:** بیانگریک نگرش مهم شغلی و سازمانی به مثابه میزان وابستگی عاطفی و روانی کارکنان به سازمان تعریف شده است که بر اساس آن فردی که متعهد است، هویت خود را با سازمان می‌شناسد، در سازمان مشارکت و فعالیت داشته و از عضویت در آن لذت می‌برد (لامبرت و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸) تعهد سازمانی مدل های مختلفی دارد که یکی از مشهورترین آن ها مدل آلن و میر<sup>۶</sup> می‌باشد، طبق این مدل سه نوع تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر وجود دارد (رضائیان، ۱۳۹۳: ۱۶۶). با بررسی دقیق متغیرهای تحقیق به وجود روابط میان آن‌ها پی می‌بریم:

عوامل سازمانی نظیر (حقوق و پاداش، فرصت ارتقا، امنیت شغلی، شناخت و قدردانی از کارکنان، ارزیابی عملکرد و وجهه و اعتبار سازمان) و عوامل محیط کار (نظیر: شرایط کاری، محیط کاری، شیوه سرپرستی، کیفیت روابط با همکاران) در ارتقای رضایت شغلی نقش دارند (فرهی بورزجانی و همکاران، ۱۳۸۹). از طرفی، در برند کارفرما نیز بر ایجاد ارزش اجتماعی (رابطه خوب با همکاران، با سرپرست) و ارزش اقتصادی (حقوق، جبران خدمت، امنیت شغلی، فرصت ارتقا) تاکید می‌شود (کلاجان، ۲۰۱۱)؛ در نتیجه می‌توان به فرضیه اول مبنی بر وجود رابطه‌ی رضایت شغلی و برند کارفرما رسید. عوامل مختلفی در افزایش هویت سازمانی نقش دارند؛ عواملی نظیر وجهه خارجی سازمان در منظر کارکنان و سایر مردم، نحوه‌ی مدیریت منابع انسانی (طراحی سیستم مدیریت منابع انسانی، تعیین معیارهای عملکرد به منظور ارائه پاداش به کارکنان، پاداش و جبران خدمات)، توجه به مسئله یادگیری و پیشرفت کارکنان و ... (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۰) از طرفی در محث برند کارفرما نیز به داشتن ارتباطات داخلی مناسب، تعیین سیستم های سنجش و عملکرد، به رسمیت شناختن و دادن پاداش به کارکنان، توجه به مسائل پیشرفت کارکنان و ارتقای شهرت خارجی و .... تاکید

1. Edwards
2. Patchen
3. Chenny
4. Dutton et al
5. Lambert e
6. Allen & Meyer

می‌شود (بارو و مازلی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). با توجه به این ادبیات می‌توان فرضیه دوم یعنی وجود رابطه بین بین هویت سازمانی و برند کارفرما را مطرح نمود. باکھوس و تیکو (۲۰۰۴) نیز در چهارچوب مفهومی برند کارفرمای خویش به تاثیر برند کارفرما بر هویت سازمانی و وفاداری برند کارفرما اشاره کرده اند که مقصود ایشان از وفاداری، همان تعهد سازمانی می‌باشد. گادم (۲۰۱۰) نیز در مدل برند کارفرمای خویش، تاثیر برند کارفرما بر رضایت کارکنان و از طریق آن تاثیر بر تعهد کارکنان را بیان می‌نماید. جونز و استر (۲۰۱۲) معتقدند برند کارفرما موجب افزایش تعهد و وفاداری کارکنان فعلی می‌گردد. للونو و مارتیانتی (۲۰۱۳) بیان نمودند که برند کارفرما بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان اثر دارد. از طرفی شولتز (۲۰۱۰) نیز ادعا می‌کند هویت، تعهد و درگیری بر برند کارفرما اثر داشته و به موفقیت آن کمک می‌کنند در نتیجه، آخرین فرضیه یعنی وجود رابطه بین تعهد سازمانی و ادراک از برند کارفرما شکل می‌گیرد. علاوه بر این ادبیات نظری، تحقیقاتی در زمینه برند کارفرما صورت گرفته است، که این فرضیات را تقویت می‌نماید، در جدول ۲ به برخی از آن‌ها اشاره می‌کنیم:

جدول ۲: پژوهش‌های پیشین در زمینه برند کارفرما

نویسنده / سال	عنوان	جامعه آماری	بیان رابطه / نتیجه
دیویس (۲۰۰۸)	برندسازی کارفرما و تاثیرش بر مدیران	۱۷ سازمان	• برند کارفرما بر رضایت و وابستگی سازمانی اثر دارد (رضایت و وابستگی به سازمان نشانگر نگرش کارکنان است).
سویکنن <sup>۲</sup> (۲۰۱۰)	چگونه برندسازی کارفرما منجر به حفظ کارکنان می‌شود	-	• برند کارفرما بر تعهد، درگیری، فرهنگ سازمانی و درک قرارداد روانشناختی اثر داشته که همگی این عوامل تاثیر مثبتی بر حفظ کارکنان دارند.
مک لارن (۲۰۱۱)	مطالعه‌ی تناسب بین برند کارفرمای ترویج شده و تجربه شده	۵ سازمان	• کاهش شکاف برند کارفرما اثر مثبتی بر درگیری کارکنان در کار دارد، مقصود از کاهش شکاف برند کارفرما، تحقق وعده‌ها یا به نوعی تقویت برند می‌باشد که بر یکی از نگرش‌های کارکنان یعنی درگیری موثر است



<ul style="list-style-type: none"> <li>• بین کارکنان، سطوح بالایی از سه بعد تعهد سازمانی (تعهد هنجاری، تعهد مستمر و تعهد عاطفی) و نمره بالایی از برند کارفرما وجود دارد.</li> <li>• بر خلاف پیش‌بینی‌ها، همبستگی درونی اجزای برند کارفرما (حقوق و مزایا، محیط کاری، قدرت برند (شرکت یا محصول)، توازن کار- زندگی، محیط و فرهنگ شرکت) و ابعاد تعهد سازمانی بسیار پایین بود.</li> </ul>	<p>سازمانهای تولیدی و خدماتی</p>	<p>برندسازی کارفرما متغیر پیش بین تعهد سازمانی</p>	<p>ویجایانثی و شرینویاسان و ریناروی<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• به منظور جذب، لازم است بررسی دقیق و جامعی از میزان جذابیت کارفرما صورت گیرد.</li> <li>• به منظور حفظ کارکنان، باید از شاخص هایی نظیر رضایت شغلی، وفاداری و میزان ترک خدمت کارکنان استفاده نمود.</li> </ul>	<p>برخی شرکتهای خصوصی</p>	<p>مطالعه برند کارفرما از منظر مدیریت منابع انسانی</p>	<p>یانگ و لی<sup>۲</sup> (۲۰۱۱)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تصویر برند کارفرما به صورت مستقیم باعث افزایش تعهد و رضایت کارمندان فعلی سازمان و همچنین کاهش جابجایی آنها می‌شود.</li> <li>• ادراک کارمندان از تصویر برند سازمانی که در آن مشغول به کار هستند از طریق تجربه مستقیم محیط کاری و نیز رفتار سرپرستان شکل می‌گیرد که باعث تغییر نگرش و رفتار آن‌ها می‌شود.</li> <li>• بنا بر نتایج تحقیق لازم است کارفرما به صورت دوره ای به شناسایی عواملی که باعث افزایش درگیری و تعهد کارمندان می‌شود بپردازد.</li> </ul>	<p>شرکت مخابرات</p>	<p>تصویر برند کارفرما به عنوان پیش بین رضایت کارکنان، تعهد عاطفی و ترک خدمت</p>	<p>پریادارشی<sup>۳</sup> ۲۰۱۱</p>

1. Vaijayanthi, Shreenivasan, Reena Roy  
 2. Yang & Li  
 3. Priyadarshi

<ul style="list-style-type: none"> <li>• یافته های تحقیق بیانگر اهمیت تصویر برند کارفرما در جذب هیئت علمی نخبه و افزایش بهره وری و رضایت کارمندان فعلی است.</li> <li>• تقویت برند کارفرما در دانشگاه ها باعث افزایش جذابیت آن می شود.</li> </ul>	دانشگاه ها	بررسی و شناسایی ابعاد برند کارفرما	باکانوسکی و همکاران <sup>۱</sup> ۲۰۱۱
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تاثیر جذابیت برند کارفرما ( ابعاد شامل: ارزش اقتصادی، ارزش توسعه، ارزش تنوع، ارزش شهرت و ارزش اجتماعی) بر رضایت و هويت کارمندان به اثبات رسید.</li> <li>• ارزش شهرت، ارزش اجتماعی و ارزش توسعه بیش ترین تاثیر را بر پاسخ کارمندان داشتند.</li> </ul>	شرکت بیمه	تاثیر برند کارفرما بر نگرش های شغلی کارکنان (رضایت و هويت)، مرتبط با برندسازی خدماتی	بادرز، کشلین، ماس و شلاگر <sup>۲</sup> ۲۰۱۱
<ul style="list-style-type: none"> <li>• برند کارفرما بر رضایت شغلی اثر دارد.</li> <li>• برند کارفرما بر تعهدسازمانی اثر دارد.</li> <li>• برند کارفرمای مثبت بر کاهش تمایل به ترک خدمت اثر داشته و تعهد سازمانی به عنوان متغیر واسطه می باشد، این در حالی است که واسطه گری رضایت شغلی در این شرکت اثبات نشد.</li> </ul>	شرکت بیمه	تاثیر برند کارفرما بر تمایل به ترک خدمت با میانجی گری تعهدسازمانی و رضایت شغلی	للونو و مارتیانتی <sup>۳</sup> ۲۰۱۳

منبع: محقق ساخته

### سوالات تحقیق

سوال اصلی: آیا ادراک از برند کارفرما با نگرش های شغلی کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارد؟

سوالات فرعی

۱) آیا ادراک از برند کارفرما با رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارد؟

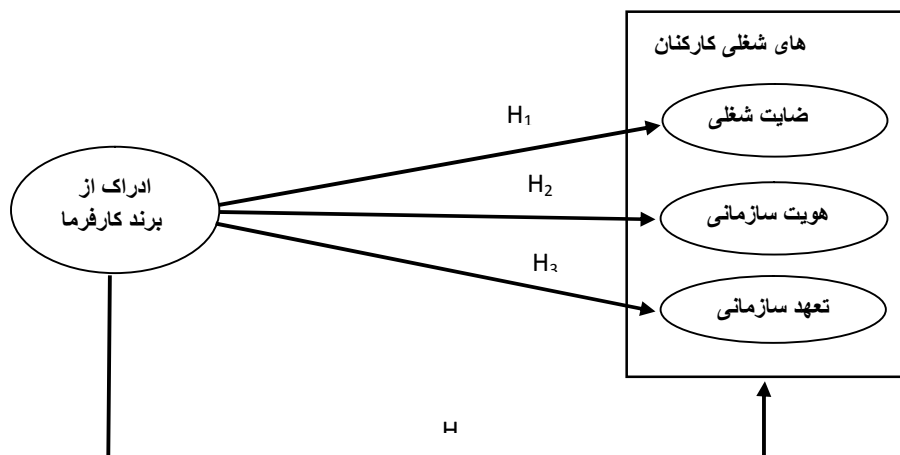
۲) آیا ادراک از برند کارفرما با هويت سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارد؟

۳) آیا ادراک از برند کارفرما با تعهد سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارد؟

1. Bakanauskiene
2. Bodderas, Cachelin, Maas & Schlager
3. Lelono & Martdianty

## چارچوب نظری

ایده‌ی اولیه پژوهش برگرفته از مدل بادرز و همکاران<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۱ می‌باشد آن‌ها در پژوهش خود تاثیر ادراک از برند کارفرما بر دو نگرش رضایت و هویت کارکنان فعلی را مورد بررسی قرار دادند. با توجه به آنچه در بخش ادبیات تحقیق بیان شد، مدل مذکور با اضافه نمودن متغیر تعهد سازمانی (که از دیگر ابعاد نگرش‌های شغلی کارکنان می‌باشند) توسعه یافت تا امکان بررسی کامل تری از رابطه ادراک برند کارفرما و نگرش‌های شغلی کارکنان را داشته باشد. محققان زیادی از تاثیر برند کارفرما بر تعهد سازمانی یاد کرده اند؛ به طور مثال، آمبلر و بارو<sup>۲</sup> بعنوان نخستین افرادی که از برند کارفرما سخن گفتند، مهم‌ترین نقش آن را بهبود فرآیند استخدام و همچنین افزایش تعهد کارمندان دانستند (کونرت و مازلی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱) بکهاوس و تیکو (۲۰۰۴) نیز به تاثیر برند کارفرما بر تعهد سازمانی و هویت سازمانی اشاره نمودند. از طرفی طبق نظر شولتز<sup>۴</sup> درگیری، هویت و تعهد نیز بر برند کارفرما اثر داشته و به موفقیت آن کمک می‌کند (شولتز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). بنابراین این پژوهش قصد دارد، رابطه برند کارفرما با نگرش‌های شغلی کارکنان را بررسی نماید. در مدل حاضر برای سنجش نگرش‌های شغلی از سه متغیر رضایت شغلی، هویت سازمانی و تعهد سازمانی که پیش بین مناسبی برای نگرش هستند، استفاده می‌گردد، ضمناً بدلیل اهمیت بالای متغیرهای یادشده در مباحث رفتاری؛ در فرضیات فرعی پژوهش نیز رابطه‌ی یک به یک آن‌ها با برند کارفرما مورد سنجش قرار می‌گیرند.



شکل ۲: مدل نظری تحقیق (محقق ساخته)

1. Bodderas et al
2. Ambler & Barrow
3. Kunerth & Mosley
4. Schulte

### فرضیات تحقیق

فرضیه اصلی:

H: ادراک برند کارفرما با نگرش های شغلی کارکنان رابطه مثبت و معنی داری دارد.

فرضیات فرعی:

H1: ادراک از برند کارفرما با رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت و معنی داری دارد.

H2: ادراک از برند کارفرما با هویت سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معنی داری دارد.

H3: ادراک از برند کارفرما با تعهد سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معنی داری دارد.

### روش تحقیق

این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی، از حیث ماهیت و روش، توصیفی - همبستگی و از نظر گردآوری اطلاعات، پیمایشی می باشد. جامعه آماری مورد بررسی در این تحقیق کارشناسان ستادی بانک توسعه صادرات ایران می باشد که طبق اطلاعات دریافت شده از اداره ریسک و پژوهش بانک، تعداد ایشان، حدود ۴۰۰ نفر می باشد. در تحقیق حاضر از نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شده است، تعداد نمونه با استفاده از فرمول زیر، بر اساس این اصل که افراد جامعه مورد نظر متجانس بوده و مشابهت دارند انتخاب شدند. با نمونه گیری مقدماتی از ۳۰ نفر از کارکنان، مقدار واریانس جامعه ۰/۳۱ به دست آمد و بعد از جایگذاری در فرمول مقدار حجم نمونه حدود ۱۱۰ نفر به دست آمد، که پس از دریافت ۱۱۶ پاسخ نامه ۱۱۲ عدد، قابل استفاده بود و در تحلیل آماری مورد استفاده قرار گرفت.

$$n = \frac{N \cdot z^2 \frac{r}{2} \cdot S^2}{N \cdot d^2 + z^2 \frac{r}{2} \cdot S^2}$$

n- تعداد نمونه

N- حجم جامعه مورد نظر

- سطح معناداری (۰/۰۵)

Z- مقدار متغیر واحد متناظر با سطح اطمینان در نظر گرفته می شود. در این تحقیق سطح

اطمینان ۹۵ درصد است. که z متناظر با آن ۱/۹۶ می باشد.

d- (دقت برآورد) میزان اشتباه مجاز است که در این پژوهش مقدار آن ۰/۰۵ در نظر

گرفته شده است.

S<sup>2</sup>= واریانس جامعه است.

گردآوری داده ها از طریق پرسشنامه استاندارد؛ شامل دو بخش سوالات جمعیت شناختی و تخصصی صورت گرفت. در سنجش متغیر برند کارفرما از مدل برتون و همکاران (۲۰۰۵)، متغیر رضایت شغلی از مدل لی (۲۰۰۰)، متغیر هویت سازمانی از مدل چنی (۱۹۸۳) و متغیر تعهد سازمانی از مدل آلن و میر (۱۹۹۰) استفاده شد. برای پاسخگویی به سوالات جمعیت شناختی از مقیاس اسمی و ترتیبی و برای پاسخ به سوالات متغیرهای موجود در مدل، از طیف ۵ گزینۀ ای لیکرت استفاده شده است. به منظور سنجش روایی محتوا، ابتدا پرسشنامه در اختیار برخی اساتید گذارده و تایید شد. به منظور سنجش روایی سازه و کشف عوامل تشکیل دهنده هر سازه یا متغیر پنهان، از ابزار تحلیل عاملی تاییدی استفاده شده است. به منظور سنجش پایایی؛ از آلفای کرونباخ، سازگاری درونی و میانگین واریانس (جدول) استفاده گردید که هر سه ضریب از مقدار مطلوبی برخوردار بودند.

جدول ۳: ضرایب آلفای کرونباخ، سازگاری درونی و میانگین واریانس پرسشنامه

متغیر	آلفای کرونباخ	سازگاری درونی	میانگین واریانس
۱. ادراک از برند کارفرما	۰/۸۸۳	۰/۹۱۵	۰/۶۸۲
۲. رضایت شغلی	۰/۶۶۷	۰/۷۹۹	۰/۵۰۱
۳. هویت سازمانی	۰/۸۸۱	۰/۹۰۵	۰/۵۱۷
۴. تعهد سازمانی	۰/۸۵۲	۰/۸۹۱	۰/۵۷۹

در پژوهش حاضر روش تحلیل داده ها به دو صورت توصیفی و استنباطی است. از آمار توصیفی (فراوانی مطلق، درصد فراوانی، میانگین و انحراف معیار) برای تحلیل اطلاعات جمعیت شناختی و از آمار استنباطی برای تجزیه و تحلیل داده ها و آزمون فرضیات استفاده شده است. برخی آزمون های مورد استفاده عبارتند از: آزمون کولمونوگروف - اسمیرنوف به منظور بررسی نرمال بودن جامعه آماری، استفاده از معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تاییدی برای سنجش روایی سازه و تحلیل مسیر)، استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای سنجش پایایی پرسشنامه و . . . تحلیل داده ها نیز با استفاده از نرم افزار Spss و Smartpls انجام شده است.

### یافته های پژوهش

#### ➤ توصیف اطلاعات جمعیت شناختی

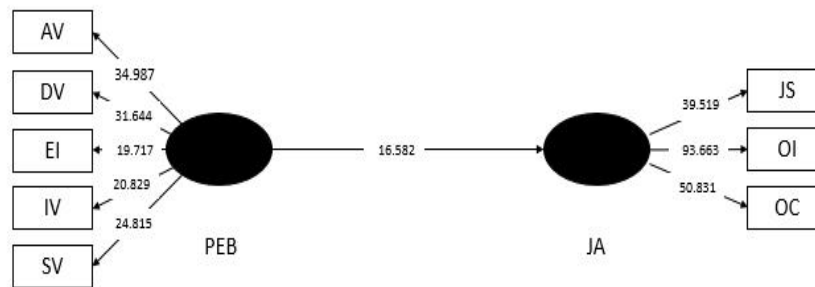
از بین پاسخ نامه‌هایی که بخش سوالات جمعیت شناختی را تکمیل نموده بودند، به طور خلاصه می‌توان گفت: ۸۴ درصد پاسخ دهندگان، مرد و ۱۲ درصد زن هستند، که از بین آنان ۸۶ درصد متاهل و ۱۰ درصد مجردند. از لحاظ سن؛ افراد بین ۳۱ تا ۴۰ سال، با ۴۸ درصد، بیشترین و افراد بین ۵۱ تا ۶۰ سال، با ۳ درصد کمترین اعضای نمونه را تشکیل داده اند. از لحاظ مدرک تحصیلی ۴۷ درصد افراد با مدرک لیسانس و پس از آن ۳۸ درصد با مدرک فوق لیسانس، بیشترین حجم نمونه را تشکیل می‌دهند. ۸۲ درصد افراد استخدام رسمی و ۱۱ درصد قرارداری می‌باشند. گفتنی است، افراد با سابقه کاری بین ۱۶ تا ۲۰ سال با ۳۶ درصد، بیشترین حجم نمونه را به خود اختصاص دادند.

#### ➤ تحلیل آماری فرضیات

فرضیه اصلی پژوهش: بین ادراک از برند کارفرما و نگرش های شغلی رابطه معنادار وجود دارد.

H0: بین ادراک از برند کارفرما و نگرش های شغلی رابطه معنادار وجود ندارد.

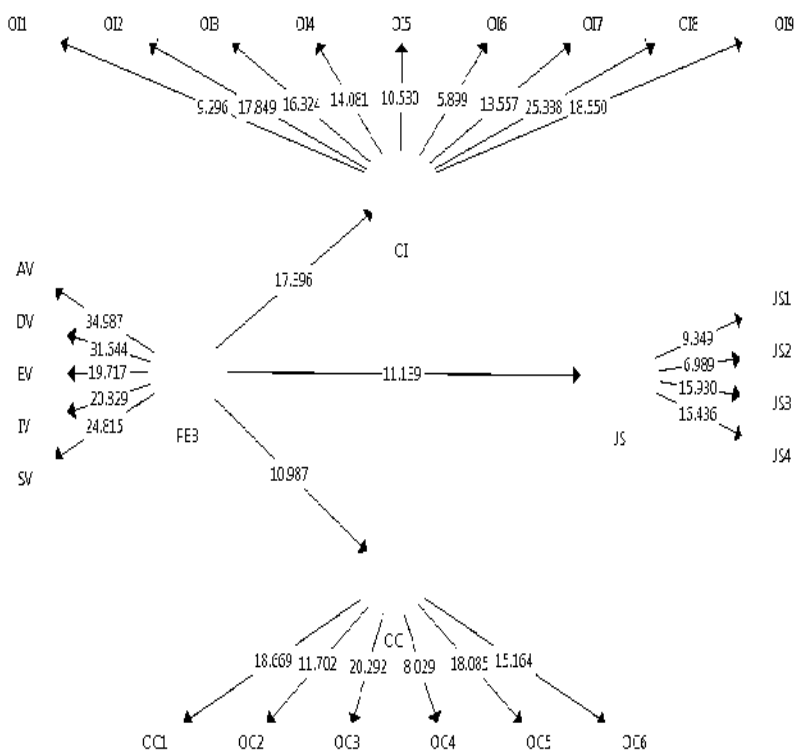
H1: بین ادراک از برند کارفرما و نگرش های شغلی رابطه معنادار وجود دارد (ادعا).



نمودار ۱: مدل تحقیق در حالت قدر مطلق معناداری ضرایب (|T-Value|)

از آنجا که آماره  $t$  مربوط به فرضیه اصلی تحقیق (۱۶/۵۸۲) در جدول ۴ خارج از بازه ۱/۹۶- تا ۱/۹۶+ است بنابراین در سطح اطمینان ۹۵ درصد، فرض صفر رد شده و فرض یک (ادعا) تأیید می‌گردد. با توجه به ضریب مسیر (۰/۷۳۳) نیز مشخص است که رابطه ادراک از

برند کارفرما و نگرش های شغلی مثبت است؛ بنابراین فرضیه پژوهش تأیید می‌شود و این به معنای وجود رابطه مثبت و معنادار بین ادراک از برند کارفرما و نگرش های شغلی است.



نمودار ۲. مدل تحقیق در حالت قدر مطلق معناداری ضرایب (|T-Value|)

جدول ۴. نتایج آزمون فرضیات تحقیق

نتیجه فرضیه	ضریب تعیین $R^2$	قدر مطلق آماره t	ضریب مسیر ( )	فرضیات تحقیق
تأیید	۰/۵۳۷	۱۶/۵۸۲	۰/۷۳۳	رابطه ادراک از برند کارفرما و نگرش های شغلی
تأیید	۰/۴۶۶	۱۱/۱۳۹	۰/۶۸۲	(۱) رابطه ادراک از برند کارفرما و رضایت شغلی
تأیید	۰/۵۳۲	۱۷/۳۹۶	۰/۷۲۹	(۲) رابطه ادراک از برند کارفرما و هویت سازمانی
تأیید	۰/۳۷۱	۱۰/۹۸۷	۰/۶۰۹	(۳) رابطه ادراک از برند کارفرما و تعهد سازمانی

آزمون فرضیه فرعی اول: بین ادراک از برند کارفرما و رضایت شغلی رابطه معنادار وجود دارد.

H0: بین ادراک از برند کارفرما و رضایت شغلی رابطه معنادار وجود ندارد.

H1: بین ادراک از برند کارفرما و رضایت شغلی رابطه معنادار وجود دارد (ادعا).

از آنجا که طبق نمودار ۲، آماره  $t$  مربوط به فرضیه فرعی اول (۱۱/۱۳۹) در جدول ۴ خارج از بازه  $-۱/۹۶$  تا  $+۱/۹۶$  است بنابراین در سطح اطمینان ۹۵ درصد، فرض صفر رد شده و فرض یک (ادعا) تأیید می‌گردد. با توجه به ضریب مسیر (۰/۶۸۲) نیز مشخص است که رابطه ادراک از برند کارفرما و رضایت شغلی مثبت است؛ بنابراین فرضیه پژوهش تأیید می‌شود و این به معنای وجود رابطه مثبت و معنادار بین ادراک از برند کارفرما و رضایت شغلی است.

آزمون فرضیه فرعی دوم: بین ادراک از برند کارفرما و هویت سازمانی رابطه معنادار وجود دارد.

H0: بین ادراک از برند کارفرما و هویت سازمانی رابطه معنادار وجود ندارد.

H1: بین ادراک از برند کارفرما و هویت شغلی رابطه معنادار وجود دارد (ادعا).

از آنجا که آماره  $t$  مربوط به فرضیه فرعی دوم (۱۷/۳۹۶) در جدول ۴ خارج از بازه  $-۱/۹۶$  تا  $+۱/۹۶$  است بنابراین در سطح اطمینان ۹۵ درصد، فرض صفر رد شده و فرض یک (ادعا) تأیید می‌گردد. با توجه به ضریب مسیر (۰/۷۲۹) نیز مشخص است که رابطه ادراک از برند کارفرما و هویت سازمانی مثبت است؛ بنابراین فرضیه پژوهش تأیید می‌شود و این به معنای وجود رابطه مثبت و معنادار بین ادراک از برند کارفرما و هویت سازمانی است.

آزمون فرضیه فرعی سوم: بین ادراک از برند کارفرما و تعهد سازمانی رابطه معنادار وجود دارد.

H0: بین ادراک از برند کارفرما و تعهد سازمانی رابطه معنادار وجود ندارد.

H1: بین ادراک از برند کارفرما و تعهد سازمانی رابطه معنادار وجود دارد (ادعا).

از آنجا که آماره  $t$  مربوط به فرضیه فرعی سوم (۱۰/۹۸۷) در جدول ۴ خارج از بازه  $-۱/۹۶$  تا  $+۱/۹۶$  است بنابراین در سطح اطمینان ۹۵ درصد، فرض صفر رد شده و فرض یک (ادعا) تأیید می‌گردد. با توجه به ضریب مسیر (۰/۶۰۹) نیز مشخص است که رابطه ادراک از



برند کارفرما و تعهد سازمانی مثبت است؛ بنابراین فرضیه پژوهش تأیید می‌شود و این به معنای وجود رابطه مثبت و معنادار بین ادراک از برند کارفرما و تعهد سازمانی است.

### تحلیل ضریب تعیین (R<sup>2</sup>)

این ضریب توانایی پیش‌بینی متغیر وابسته توسط متغیر یا مستقل را بررسی می‌کند. این ضریب بررسی می‌کند که چند درصد از تغییرات متغیر وابسته توسط متغیر یا متغیرهای مستقل تبیین می‌شوند. ضریب تعیین مربوط به رابطه بین ادراک از برند کارفرما و نگرش‌های شغلی برابر ۰/۵۳۷ است. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که متغیر ادراک از برند کارفرما توانسته است ۵۳/۷ درصد از تغییرات نگرش‌های شغلی را توضیح دهد. ۴۶/۳ درصد باقیمانده مربوط به خطای پیش‌بینی است و می‌تواند شامل مابقی متغیرهای تأثیرگذار بر نگرش‌های شغلی باشد که در پژوهش حاضر بررسی نشده‌اند.

به همین ترتیب؛ ضریب تعیین مربوط به رابطه بین ادراک از برند کارفرما و رضایت شغلی برابر ۰/۴۶۶ است. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که متغیر ادراک از برند کارفرما توانسته است ۴۶/۶ درصد از تغییرات رضایت شغلی را توضیح دهد. ۵۳/۴ درصد باقیمانده مربوط به خطای پیش‌بینی یا شامل مابقی متغیرهای تأثیرگذار بر رضایت شغلی است که در پژوهش حاضر بررسی نشده‌اند. ضریب تعیین مربوط به رابطه بین ادراک از برند کارفرما و هویت سازمانی نیز برابر ۰/۵۳۲ بوده، بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که متغیر ادراک از برند کارفرما توانسته است ۵۳/۲ درصد از تغییرات هویت سازمانی را توضیح دهد. ۴۶/۸ درصد باقیمانده مربوط به خطای پیش‌بینی است و می‌تواند شامل مابقی متغیرهای تأثیرگذار بر هویت سازمانی باشد که در پژوهش حاضر بررسی نشده‌اند. ضریب تعیین مربوط به رابطه بین ادراک از برند کارفرما و تعهد سازمانی نیز برابر ۰/۳۷۱ بوده که بر اساس آن، می‌توان نتیجه گرفت که متغیر ادراک از برند کارفرما توانسته ۳۷/۱ درصد از تغییرات تعهد سازمانی را توضیح دهد و ۶۲/۹ درصد باقیمانده مربوط به خطای پیش‌بینی یا شامل مابقی متغیرهای تأثیرگذار بر تعهد سازمانی باشد که در پژوهش حاضر بررسی نشده‌اند.

### نتیجه گیری

برند کارفرما به عنوان احساس و تصویر سازمان، به صورت غیر رسمی در ذهن کارکنان وجود دارد حتی اگر سازمان برای شکل‌گیری آن تلاشی نکرده باشد. البته تلاش سازمان برای

بهبود برند کارفرما از دو منظر حائز اهمیت است؛ از یک سو قادر است نیروهای بالقوه را جذب و استخدام نماید و از دیگر سو رضایت کارکنان فعلی را در پی دارد. بین پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه‌ی برند کارفرما، اغلب محققان تنها به بررسی عوامل موثر در جذب کارکنان آتی پرداخته‌اند، این در حالی است که برندسازی کارفرما تنها برای انتقال پیام شخصیت سازمان (به کارمندان بالقوه) نیست، بلکه می‌تواند جهت برانگیختن و درگیر نمودن کارکنان فعلی نیز مورد استفاده قرار گیرد (بارو و مازلی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵: ۱۵۰). شایان توجه است، برند کارفرمای قوی، می‌تواند علاوه بر کاهش هزینه کارمندیابی، منجر به روابط بهینه کارکنان، افزایش بهره‌وری آنان، احساس تعلق سازمانی و همسویی کارکنان با ارزش‌های سازمانی شده و مزیت رقابتی بر مبنای نیروهای منحصر بفرد برای سازمان ایجاد نماید که در نتیجه آن، رضایت مشتری و سودآوری سازمانی حاصل گردد. علی‌رغم اهمیت موضوع، طبق بررسی‌های محقق، تاکنون تحقیقی که به بررسی رابطه‌ی میان ادراک از برند کارفرما و نگرش‌های شغلی؛ نظیر رضایت شغلی، هویت سازمانی و تعهد سازمانی بپردازد، وجود نداشته است. اغلب، تحقیقات به بررسی تاثیر یک طرفه برخی متغیرها اشاره نموده بودند.

از این رو در تحقیق حاضر به بررسی این روابط پرداخته شد. طبق بررسی‌های آماری ثابت شد، بین ادراک از برند کارفرما و رضایت شغلی رابطه وجود دارد، این نتیجه با تحقیقات دیویس (۲۰۰۸)، باکانوسکی و همکاران (۲۰۱۱) و بادرز و همکاران (۲۰۱۱) در یک جهت می‌باشد، همانطور که در بخش ادبیات تحقیق به طور کامل بیان شد، ایشان در تحقیقات خود تاثیر برند کارفرما بر رضایت کارکنان را اثبات نموده بودند. در خصوص فرضیه دوم، مبنی بر اثبات وجود رابطه هویت سازمانی و برند کارفرما، می‌توان گفت نتیجه آن با پژوهش بادرز و همکاران (۲۰۱۱) مبنی بر تاثیر برند کارفرما بر هویت، مطابقت داشته و با تحقیق شولتز (۲۰۱۰) در یک راستا می‌باشد. وی در پژوهش خود ثابت کرد، یادگیری و توسعه که از اقدامات برند کارفرما می‌باشد بر افزایش هویت سازمانی نقش دارد، از طرفی وی ادعا کرده بود که هویت نیز بر برند کارفرما اثر داشته و به موفقیت آن کمک می‌کند. در خصوص آخرین فرضیه، مبنی بر وجود رابطه بین ادراک از برند کارفرما و تعهد سازمانی که در تحقیق حاضر تایید شد، می‌توان گفت این نتیجه با تحقیق سویکنن (۲۰۱۰) مطابقت دارد وی در تحقیق خود اثبات کرد که برند کارفرما بر تعهد تاثیر دارد. با توجه به اثبات هر سه فرضیه فرعی تحقیق، می‌توان تایید فرضیه اصلی را نتیجه گرفت. این در حالی است که بعلاوه اهمیت موضوع، طی بررسی‌های آماری این فرضیه نیز به صورت جدا سنجیده و تایید شد. طبق نتایج تحقیق و

اثبات برند کارفرما با نگرش های شغلی، می‌توان با تقویت برند کارفرمای سازمان، نگرش های شغلی کارکنان از قبیل رضایت شغلی، هویت سازمانی و تعهد سازمانی را در آنان افزایش داد و بالعکس، با افزایش نگرش های شغلی، می‌توان برند کارفرما را در اذهان کارکنان فعلی و آتی ارتقا داد. در ادامه روش هایی به منظور تقویت برند کارفرما آورده شده است:

**توجه به اعتبار و شهرت سازمان به منظور حفظ کارکنان فعلی و جذب کارکنان آتی؛** بانک می‌تواند با توجه به حقوق شهروندی و پرداختن به مسئولیت های اجتماعی و همچنین فرهنگ مشتری مداری، در اذهان افراد از جایگاه مناسبی برخوردار گردد. از مصادیق مسئولیت اجتماعی سازمان که با کارکنان نیز در ارتباط است برقراری توازن بین کار و زندگی است، کارمندان بزرگترین دارایی هر سازمان هستند و رفاهشان باید مورد توجه قرار گیرد. وظیفه‌ی کارفرمایان است که اطمینان یابند کارمندانشان دستمزد عادلانه و منصفانه دریافت می‌کنند، بیش از حد کار نمی‌کنند و فرصت برآوردن الزامات روحی خود را دارند. داشتن وجهه و اعتبار خارجی می‌تواند منجر به جذب کارکنان آتی و حفظ کارکنان فعلی گردد چرا که کارکنان در سازمانی مشغول به کارند که از شهرت خوبی در نزد عموم مردم برخوردار است.

**توجه به مسئله‌ی ارتقا و ترفیع درجه کارمندان؛** در بانک ارزش های اقتصادی مانند حقوق و مزایای مادی، امنیت شغلی و ترفیع وجود دارد، از آنجایی که میزان حقوق و مزایای بانک ها در حد مطلوب است، بهتر است مدیران بیشتر به مسئله‌ی ترفیعات توجه نموده و برای آن خط مشی دیگری تعریف کنند. بانک می‌تواند به افرادی که به ادامه تحصیل ضمن خدمت می‌پردازند؛ پس از دریافت مدرک، پست بالاتری پیشنهاد کند و تنها سابقه کار را مدنظر قرار ندهد، این امر بعثت ارائه خدمات تخصصی بانک می‌تواند نتایج خوبی در بهره وری آن داشته باشد.

**توجه به پیشرفت کارکنان از طریق آموزش و مدیریت دانش؛** بانک می‌تواند به مسئله‌ی آموزش کارکنان توجه نموده و علاوه بر فرصت های آموزشی که برای کارکنان فراهم می‌کند، با دادن استقلال و آزادی عمل در کار، به آنان فرصت دهد تا بتوانند مطالبی را که هنگام تحصیل یا دوره های آموزشی کسب کرده اند با یکدیگر به اشتراک گذاشته و به صورت عملی تجربه نمایند. در این امر مدیریت دانش می‌تواند راهگشا باشد؛ حین فرآیند مدیریت دانش تجارب کارکنان که دانش ضمنی می‌باشد می‌تواند با انتقال به سایرین آشکار شده و به اشتراک گذاشته شود برای استفاده از مدیریت دانش لازم است بانک زمینه های لازم از جمله فرهنگ سازی را انجام دهد .

**توجه به وعده های داده شده به هنگام استخدام به منظور افزایش تعهد کارکنان؛** لازم است بانک به وعده هایی که به هنگام استخدام به کارکنان داده است عمل نموده و شکاف بین وعده ها و تجارب کارکنان را کم کند؛ چرا که عدم تعهد به آن وعده ها منجر به دلسردی و کاهش تعهد در کارکنان خواهد شد. از طرفی این امر می تواند منجر به ایجاد تصویر نامناسبی در ذهن کارکنان آتی گردد چرا که آنان تنها به پیام ها و وعده هایی که سازمان به منظور جذب ارائه می دهد بسنده نکرده و از کارکنان فعلی نیز اطلاعات می گیرند، لازم است سازمان به آنچه هنگام استخدام وعده می دهد عمل نماید تا ارزش های پیشنهادی کارفرما مطابق با شرایط فعلی کارکنان باشد، اگر کارمندان نگرش مثبتی نسبت به سازمان داشته باشند، این نگرش را به متقاضیان انتقال خواهند داد و سازمان به نوعی از تبلیغات دهان به دهان برخوردار خواهد شد.

**ایجاد روابط مناسب بین کارکنان؛** ارزش اجتماعی برند کارفرما بیانگر ارزش هایی نظیر محیط کاری مطلوب، روابط مناسب بین همکاران، روابط مناسب سرپرست و کارمند، و همکاران حمایتگر می باشد، لذا به منظور بهبود این بعد بانک می تواند جوی ایجاد کند که مبتنی بر رابطه ی دوستانه بین کارمندان باشد یا می تواند با تقویت فرهنگ سازمانی مشارکتی به بهبود روابط بین همکاران و روابط مدیر و کارکنان بپردازد.

## منابع

- امامی، مصطفی (۱۳۸۷). تعهد سازمانی و عوامل موثر بر آن. *مجله راهبرد*. ۱۲۷-۱۴۴.
- آغاز، عسل و هاشمی، امین (۱۳۹۱). بررسی تجربی مدل بسط یافته هویت سازمانی با توجه به ویژگی های شخصیتی کارکنان. *چشم انداز مدیریت دولتی*. ۱۲: ۱۰۶-۸۷.
- خورشید، صدیقه. (۱۳۸۸). مطالعه رابطه بین هویت سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان بانک های دولتی شهر کرمان. *پژوهش های مدیریت*. ۲(۹): ۱۵۸-۱۲۵.
- رضائیان، علی (۱۳۹۳). *مبانی و مدیریت رویکردهای مدیریت خویشتن (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)*. چاپ دوم. تهران: انتشارات سمت.
- عظیمی، حسین. بودرزی، غلامرضا. انصاری، محمداسماعیل. پیرایش، رضا و عبدی زرین، سهراب. (۱۳۹۰). طراحی پرسشنامه سنجش نگرش شغلی و سازمانی کارکنان دولت: مطالعه موردی ۱۱ سازمان دولتی در مرکز استان زنجان. *اندیشه مدیریت راهبردی*. ۵(۹): ۱۶۹-۱۱۵.
- فرهی بوزجانی، برزو، مهدوی، موسی، عباسی، مصیب (۱۳۸۹). عوامل موثر بر رضایت یا عدم رضایت شغلی. *فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*. ۲(۴۳): ۱۲۰-۱۰۱.
- قلی پور، آرین؛ پورعزت، علی اصغر، محمدی، فرشته (۱۳۹۰). تبیین عوامل درون سازمانی و برون سازمانی موثر بر ساخت سازمانی هویت در سازمان های دولتی. *مدیریت دولتی*. ۳(۷): ۱۶۶-۱۴۹.
- محمدزاده، عباس، مهروزان، آرمن (۱۳۷۵). *رفتار سازمانی، نگرش اقتصادی*. تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.

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

Bakanauskiene, I., R. Bendaraviciene, R., Krikstolaitis, and Z. Lydeka, 2011. "Discovering an Employer Branding: Identifying Dimensions of Employer's Attractiveness in University". *Organizacija Vadibya: Sistemina Trymai*, 59.

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

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*. 24(2):151-172.

- Bodderas, M., Maas, P., & Cachelin, J. L. Schlager, T. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. *Journal of Services Marketing* 25(7): 497-508.
- Davis, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*. 42(5/6): 667-681.
- Dhladhla, T.J. (2011). The influence of leader behavior, psychological employment, Job satisfaction, and organizational commitment on turnover intention. thesis master of commerce, university of Stellenbosch.
- Edwards, M. (2005). Organization identification: a conceptual and operational review. *International journal of management review*. 17(4): 207-230
- Gehrels, S. & Looij A. Employer Branding a New Approach for the Hospitality Industry, the Economist, Employer Brand Survey -Awareness and Definition. [2007]. on line [http://www.academia.edu/8373346/Employer\_branding\_A\_new\_approach\_for\_the\_hospitality\_industry]
- Kalajian, M. (2011). Employer Brand Framework for ICT B2B Multinationals Case Study: Ericsson AB. Master of Science Thesis Stockholm, Sweden.
- Kunerth, B., & Mosley, R. (2011). Applying employer brand management to employee engagement. *Strategic HR Review*. 10(3): 19-26
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Griffin, M. L. (2008). Being the Good Soldier Organizational Citizenship Behavior and Commitment among Correctional Staff. *Criminal Justice and Behavior* 35(1): 56-68.
- LeLono, A.W., Martdianty, F. The Effect of Employer Brand on Voluntary Turnover Intention with Mediating Effect of Organizational Commitment and Job Satisfaction. [2013] On line [papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\_id=2328459.]
- McLaren, J. P. (2011). Mind the gap exploring congruence between the espoused and experienced employer brand. Degree of Doctor of Education IN University of Pennsylvania.
- Minchington, B. (2006) Employer Brand Leadership - A Global Perspective. Torrensville: *Collective Learning Australia*. ISBN 978-0-646-53648-4.
- Priyadarshim, P. (2011). Employer Brand Image as Predictor of Employee Satisfaction, Affective Commitment & Turnover. *The Indian Journal of Industrial Relations*. 46(3): 510-522.
- Sartain, L. & Schumann, M. (2006). *Brand from the Inside; Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business*. John

Wiley & Sons, Inc.

Schults, A .E (2010).The role of learning and development in employer brand practices.desseration of Doctor of Education, in the University of Pennsylvania.

Suikkanen, E(2010) . How does employer branding increase employee retention. Dissertation of Human resource management and Marketing, in university of Lincoln, united kingdom.

Vaijyanthi, P. Shreenivasan,k A. Reena Roy. Employer branding as an antecedent to organisation commitment - an empirical Study of Manufacturing and service sector units. [2011]On lion [<http://ieeexplore.ieee.org/document/6163882/>].

Yang, C & Li, X (2011). The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises from the Perspective of Human Resource Management. *Energy Procedia* (5): 2087–2091.