

## سنجش برند کارفرما

حبیب اله رعنائی کرد شولی<sup>۱</sup> - ابوالقاسم ابراهیمی<sup>۲</sup> - علی اصغر مباشری<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۷/۷/۷ تاریخ پذیرش: ۹۷/۱۱/۱۳

### چکیده

پژوهش حاضر به منظور ارائه مدلی جهت سنجش برند کارفرما و نیز سنجش برند کارفرما در شرکت زرین غزال طراحی گردیده است. بدین صورت که با مرور ادبیات و پیشینه موضوع، به برآورد ابعاد برند کارفرما مبادرت و سپس به سنجش برند کارفرمای شرکت مذکور می‌پردازد. پژوهش حاضر از نظر هدف در زمره تحقیقات توسعه‌ای و نیز تحقیقات کاربردی قرار گرفته و با توجه به نحوه گردآوری داده‌های لازم، پیمایشی و از نوع توصیفی می‌باشد. داده‌های لازم توسط پرسشنامه بومی‌سازی شده متناسب با مدل پژوهش، از کارکنان و متقاضیان استخدام در شرکت زرین غزال جمع‌آوری گردیده و نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی، حاکی از این است که برند کارفرما را می‌توان در ابعاد پنجگانه اقتصادی با سه شاخص، کارکردی با پنج شاخص، اجتماعی با یازده شاخص، توسعه‌ای با پنج شاخص و پیام‌رسانی با هفت شاخص، مورد سنجش قرار داد. محاسبه میانگین و انحراف معیار پاسخ‌ها گویای این امر است که در یک ارزیابی کلی وضعیت برند کارفرما در شرکت زرین غزال نسبتاً مناسب و از نظر ابعاد مختلف برند کارفرما نیز بالاترین میانگین را در بعد اقتصادی و پایین‌ترین را در بعد اجتماعی کسب می‌کند.

**واژگان کلیدی:** ابعاد برند کارفرما؛ برند کارفرما؛ سنجش برند کارفرما؛ مدل‌های برند کارفرما

---

۱. دانشیار گروه مدیریت دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی دانشگاه شیراز  
۲. دانشیار گروه مدیریت دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی دانشگاه شیراز  
۳. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی مدیریت دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی دانشگاه شیراز  
(نویسنده مسئول) mobasheri1728@yahoo.com

## مقدمه

با انتقال از عصر صنعتی به عصر اطلاعات و مطرح شدن سرمایه انسانی به عنوان منبعی اصلی در کسب مزیت رقابتی<sup>۱</sup> در اقتصاد جهانی (آلنیاسیک و آلنیاسیک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲: ۱۳۳۶) و افزایش اهمیت دارایی‌های نامشهود<sup>۳</sup>، نسبت به دارایی‌های مشهود<sup>۴</sup> (آل‌علی، ۲۰۰۳: ۱۱)، در اختیار داشتن کارکنانی اثربخش و شایسته، برای دستیابی به یک موفقیت سودآور بلندمدت ضروری می‌باشد (لاندویست<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱: ۹۹) و بنابراین، نیاز سازمان‌ها به استعدادها<sup>۶</sup> در دهه‌های اخیر به صورت معناداری، رشد کرده است (بوتنبرگ<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳: ۱۱۵). در این میان، «چالش پیش‌روی سازمان‌ها متمایز ساختن خود به منظور جذب و نگهداری موفقیت‌آمیز کارکنان در بازارهای به شدت رقابتی کار خواهد بود» (ناکس و فریمن<sup>۸</sup>، ۲۰۰۶: ۶۹۶). در این روند جدید، تلاش‌های کارمندیابی سنتی کافی نیستند و افراد، بیشتر به برند توجه می‌کنند (اسلام، ۲۰۱۵: ۱۱۱). از اینرو، اخیراً در حوزه مدیریت منابع انسانی، مدیریت برند مورد توجه قرار گرفته است و سازمان‌ها از برند کارفرما به عنوان ابزاری جهت مدیریت این منبع کمیاب یعنی استعداد، استفاده به عمل می‌آورند (ساثیا و ایندرا دوی<sup>۹</sup>، ۲۰۱۴: ۲۰۲).

از طرفی، علی‌رغم اهمیت برند کارفرما در ایجاد مزیت رقابتی، بسیاری از سازمان‌ها در مراحل ابتدایی توسعه استراتژی مدیریت برند کارفرما هستند. نتایج یک تحقیق جهانی نشان می‌دهد که تنها ۱۶٪ از شرکت‌ها، استراتژی مشخص و تعریف شده‌ای در این حوزه دارند. همچنین تنها ۳٪ از آنها، از استراتژی مدیریت برند کارفرما به صورت کامل آگاهی دارند (اسلام<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۵: ۱۱۳). در ایران نیز به دلایل درون‌سازمانی (ناهمسوئی بین برنامه‌های راهبردی و برنامه‌های مدیریت منابع انسانی، عدم شناخت نیازهای کارکنان، فقدان سازوکارهای مناسب برای شناخت نیروهای ارزش‌آفرین) و دلایل برون‌سازمانی (فقدان بازار آزاد به معنای واقعی و فقدان رقابت کسب و کار در سازمان‌های دولتی و شبه‌دولتی، نرخ بالای بیکاری و فرصت‌های

1. Competitive advantage
2. Alniacik & Alniacik
3. Intangible Asset
4. Tangible Asset
5. Lundkvist
6. Talents
7. Buttenberg
8. Knix & Freeman
9. Sathya & Indradevi
10. Aslam

تامین نیرو برای کارفرمایان)، فعالیت‌های مربوط به برند کارفرما به صورتی شایسته و بایسته مورد توجه قرار نگرفته است (رحیمیان، ۱۳۹۲: ۱۴۵).

از اینرو و با توجه به این نکته که مدیریت برند کارفرما، یک فرایند چند مرحله‌ای است و یکی از مهمترین مراحل در این کار سنجش برند کارفرما در وضعیت موجود می‌باشد (باکوآس و تیکو، ۲۰۰۴؛ کیف<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷)؛ برخی پژوهشگران تلاش خود را معطوف این نکته کرده‌اند که چگونه می‌توان یک برند کارفرما را مورد سنجش قرار داد؟ یکی از راه‌های سنجش برند کارفرما، انتخاب بهترین الگوی موجود و معیار قرار دادن آن است<sup>۲</sup>. ولیکن این استراتژی از دو جهت می‌تواند نارسا باشد. نخست اینکه طرح ایده‌آل<sup>۳</sup> انتخاب گردیده، نمی‌تواند به صورتی کامل منعکس کننده کننده تفاوت‌های هویت سازمان‌های متفاوت باشد. دوم اینکه برند کارفرمای انتخاب شده، با توجه به اهداف سازمانی خاص توسعه یافته و ممکن است با ویژگی‌ها و اهداف سازمان دیگر همسو نباشد (مکسول و ناکس، ۲۰۰۹: ۳). دومین ابزار اصلی جهت سنجش برند کارفرما پیمایش<sup>۴</sup> است (آملر و بارو، ۱۹۹۶: ۱۹).

در این میان، تحقیقات و مطالعات صورت پذیرفته در این حوزه، مدل‌هایی را در راستای سنجش برند کارفرما معرفی کرده‌اند (مکسول و ناکس، ۲۰۰۹؛ بوئا و همکاران، ۲۰۱۱؛ ممن و کولاجی، ۲۰۱۲؛ لالوانی و پارمار، ۲۰۱۲؛ بیسواز و سوآر، ۲۰۱۳) که با مرور این مدل‌ها، نارسایی‌هایی در آنها مشهود و این امکان وجود دارد که با ترکیب ابعاد مطرح شده از سوی این مدل‌ها، بتوان مدلی ارائه نمود که در راستای سنجش برند کارفرما تبیین بهتری ارائه دهد. از اینرو، مطالعه حاضر به منظور پوشش گوشه‌ای از این خلاء تحقیقاتی از مجرای ارائه مدلی جهت سنجش برند کارفرما، طراحی و به اجرا در آمده است.

## مبانی نظری پژوهش

### برند کارفرما

برند کارفرما، مفهومی نسبتاً جدید است که از سالهای میانی دهه آخر قرن بیستم وارد ادبیات مدیریت و بویژه مدیریت منابع انسانی گردیده است. این مفهوم اولین بار توسط آملر و بارو در

---

1. Keef  
2. Benchmarking  
3. Idea Blueprint  
4. Survey

سال ۱۹۹۶، مطرح گردید. این دو اندیشمند، برند کارفرما را «مجموعه‌ای از منافع کارکردی، اقتصادی و روان‌شناختی» معرفی کردند که از استخدام ناشی می‌شوند و بوسیله شرکت استخدام کننده به عنوان کارفرما، توسعه می‌یابند. باکوآس و تیکو (۲۰۰۴: ۵۰۴-۵۰۲)، برند کارفرما را ابزاری تعریف می‌کنند که جنبه‌هایی منحصر به فرد از جو و محیط شرکت و یا مزایای ارائه شده توسط آن را برجسته کرده، شرکت را از رقبایش متمایز می‌کند و تصویری از شرایط و تجربیات استخدامی ارائه شده توسط یک سازمان به عنوان کارفرما به کارکنان خویش می‌باشد. به عبارت دیگر، «برند کارفرما، مجموعه‌ای از ایده‌ها و باورهاست که دیدگاه کارکنان فعلی و بالقوه را در مورد یک سازمان و تجربیات استخدامی آن تحت تاثیر قرار می‌دهد» (پارمار، ۲۰۱۴: ۲۰۲)؛ و نشان دهنده هویت استراتژی شرکت به کارکنان فعلی و نیز کارکنان مورد نظر و نیز سایر ذی‌نفعانی است که به نحوی با افراد درون شرکت ارتباط می‌یابند (شولارز، ۲۰۱۳: ۲-۱).

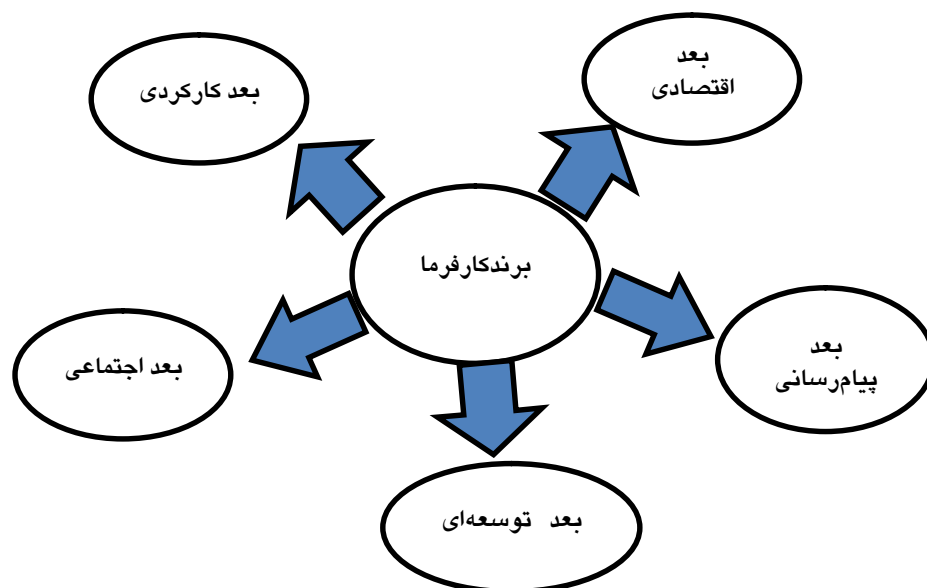
### مدل‌های برند کارفرما

تمامی مدل‌های ارائه شده در حوزه برند کارفرما و مدیریت آن می‌توانند به دو گروه کلی تقسیم گردند. الف) مدل‌های محتوایی برند کارفرما و ب) مدل‌های فرایندی برند کارفرما. مدل‌های نوع اول، در پی توضیح دادن عوامل و عناصر تشکیل دهنده برند کارفرما بوده، بر آنند که نقش این گروه عوامل به عنوان متغیرهای مستقل تاثیرگذار در شکل‌گیری برند کارفرما را توضیح دهند. این گونه مدل‌ها در پی توضیح مجموعه عوامل موثر در شکل‌گیری برند کارفرما بوده، محتوا (عناصر و اجزای) برند کارفرما را تشریح می‌کنند. مدل‌های فرایندی نیز، در توضیح دادن ابعاد برند کارفرما، چگونگی توسعه آن و نتایج حاصل از آن مانند جذب و نگهداری استعدادها، وفاداری به برند کارفرما و ... هستند.

### مدل پژوهش

با بررسی تحقیقات صورت پذیرفته، قابل مشاهده است که پژوهشگران مختلف، برند کارفرما را در ابعاد متفاوتی مورد مطالعه قرار داده‌اند. آمبلر و بارو (۱۹۹۶)، برند کارفرما را در سه بعد کارکردی، اقتصادی و روان‌شناختی تعریف کرده‌اند. باکوآس و تیکو (۲۰۰۴)، معتقدند که

برند کارفرما از دو بعد کارکردی و نمادین برخوردار است. بعد کارکردی، منافی مانند حقوق، مزایا و پاداش‌هایی است که در نتیجه استخدام در یک شرکت مشخص نصیب فرد می‌گردد و بعد نمادین، منافی ادراکی است که از وجهه و اعتبار شرکت، جایگاه و موقعیت اجتماعی شرکت، بوجود می‌آید. برخی نیز، با در نظر گرفتن ارزش‌های مورد نظر کارکنان، برند کارفرما را در ابعاد ارزشی تعریف کرده، برای آن ابعادی ارزشی مانند ارزش اجتماعی، ارزش بازاری، ارزش اقتصادی، ارزش‌های کاربردی، ارزش‌های شرکتی و محیط کاری در نظر می‌گیرند (آلنیاسیک و آلنیاسیک، ۲۰۱۲: ۱۳۳۹)؛ در حالی که عده‌ای (لیونز و هیکهوس، ۲۰۰۳؛ لیونز و همکاران، ۲۰۰۷؛ ون هوی و باس، ۲۰۱۳)، برند کارفرما را در دو بعد ابزاری (مزایای فیزیکی و مشهود مانند جبران خدمات) و نمادین (مزایایی نامشهود مانند فرهنگ و سبک مدیریت) مورد مطالعه قرار می‌دهند. ولیکن، علی‌رغم اهمیت ویژگی‌های ارتباطی برند کارفرما (ناکس و فریمن، ۲۰۰۶؛ توربان، ۲۰۰۱؛ فلورا، ۲۰۱۱)، بسیاری از مدل‌های سنجش برند کارفرما، بعد پیام‌رسانی را از نظر دور داشته‌اند. بنابراین، همانگونه که مدل پژوهش حاضر نشان می‌دهد (شکل شماره یک)، با توجه به در نظر گرفتن این خلأ مطالعاتی و نیز توجه به ابعاد متفاوت ارائه شده توسط پژوهشگران مختلف، برند کارفرما می‌تواند در پنج بعد اصلی مورد سنجش قرار گیرد.



شکل شماره ۱، ابعاد برند کارفرما

بعد اقتصادی، درجه‌ای از جذابیت یک کارفرما را نشان می‌دهد که تمامی منافع پولی و غیر پولی که کارکنان از آن بهره‌مند می‌شوند را شامل می‌گردد (ساپچوایت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵: ۲۴). جدول دو، این بعد و شاخص‌های مربوطه را نشان می‌دهد.

جدول ۲، مشخصات بعد اقتصادی برند کارفرما

منبع	شاخص	بعد
آمبرلر و بارو (۱۹۹۶)، باکوآس و تیکو (۲۰۰۴)، لیونز (۲۰۰۷)، مکسول و ناکس (۲۰۰۹)، هیلبرانت و ایونز (۲۰۱۱)، آلتیاسیک و آلتیاسیک (۲۰۱۲)، بیسوز و سوآر (۲۰۱۳)، ساپچوایت (۲۰۱۵)	حقوق و دستمزد بالای میانگین صنعت، امنیت شغلی، مزایای اضافی	اقتصادی

بعد کارکردی، توضیح دهنده درجه‌ای از جذابیت یک کارفرما است که توضیح‌دهنده شرایط کاری مناسب، امکان به کارگیری آموخته‌ها و نیز فراهم بودن فرصت برای آموزش دانسته‌ها به دیگران است (آلتیاسیک و آلتیاسیک، ۲۰۱۲: ۱۳۳۹). جدول سه، مشخصات این بعد را نشان می‌دهد.

جدول ۳، مشخصات بعد کارکردی برند کارفرما

منبع	شاخص	بعد
لیونز (۲۰۰۷)، مکسول و ناکس (۲۰۰۹)، هیلبرانت و ایونز (۲۰۱۱)، آلتیاسیک و آلتیاسیک (۲۰۱۲)، بیسوز و سوآر (۲۰۱۳)، مالاتی و تیواری (۲۰۱۳)، شولارز (۲۰۱۳)، ونکاتیش و گیثا (۲۰۱۵)، بروک (۲۰۱۵)، ساپچوایت (۲۰۱۵)، اسلام (۲۰۱۵)	فرصت به کارگیری آموخته‌ها، فرصت آموزش آموخته‌ها، تعادل کار-زندگی، تنوع وظایف، وظایف چالشی	کارکردی

بعد اجتماعی، درجه‌ای از جذابیت است که نتیجه ایجاد، حفظ و توسعه محیط کاری است که شاد، دلپذیر و حمایتی است (بیسوز و سوآر، ۲۰۱۳: ۹۵) و نیز نشان دهنده نوع نگاه جامعه به شرکت به عنوان کارفرما می‌باشد. جدول چهار، مشخصات بعد مذکور را نشان می‌دهد.

جدول ۴، مشخصات بعد اجتماعی برند کارفرما

منبع	شاخص	بعد
آملر و بارو (۱۹۹۶)، توربان (۲۰۰۱)، بوئا و همکاران (۲۰۰۱)، باکوآس و تیکو (۲۰۰۴)، مکسول و ناکس (۲۰۰۹)، هیلبرانت و ایونز (۲۰۱۱)، ساکرا (۲۰۱۲)، لالوانی و پارمار (۲۰۱۲)، آلنسیک و آلنسیک (۲۰۱۲)، بیسواز و سوآر (۲۰۱۳)، آدلاین (۲۰۱۴)، آدلاین (۲۰۱۴)، ساپجوایت (۲۰۱۵)، ابرویوت (۲۰۱۵)	شهرت شرکت، مقبولیت اجتماعی، برند شرکت، کیفیت محصولات و خدمات، همکاران شایسته، روابط بین شخصی مناسب، محیط کار شاد، محیط کار احترام آمیز، موفقیت سازمانی، انسان گرایی، مشتری گرایی	اجتماعی

بعد توسعه‌ای، توضیح دهنده میزان جذابیت یک کارفرما است که شرایط را برای توسعه فردی و حرفه‌ای اعضای خود فراهم می‌آورد و مواردی مانند فرصت‌های آموزش داخلی، فرهنگ مربیگری<sup>۱</sup>، فرهنگ توانمندسازی<sup>۲</sup> و مواردی مشابه را در بر می‌گیرد ((ساپجوایت، ۲۰۱۵: ۲۴). جدول پنج، این بعد را نشان می‌دهد.

جدول ۵، مشخصات بعد توسعه‌ای برند کارفرما

منبع	شاخص	بعد
لیونز (۲۰۰۷)، هیلبرانت و ایونز (۲۰۱۱)، ممن و کولاچی (۲۰۱۲)، بیسواز و سوآر (۲۰۱۳)، آدلاین (۲۰۱۴)، ساپجوایت (۲۰۱۵) اسلام (۲۰۱۵).	فرصت آموزش و توسعه، فرهنگ توانمندسازی، فرهنگ مربیگری، فرصت رشد شغلی و حرفه‌ای، کسب مهارت‌های بازار پسند	توسعه‌ای

بعد پیام‌رسانی، توضیح دهنده نتیجه تلاش‌های یک کارفرما است که از مجرای مخابره کردن اطلاعات درست و صادقانه در مورد ویژگی‌های خود و نیز تجربیات استخدامی کارکنانش، جذابیت خود را افزایش داده و بدین وسیله، پیام‌هایی مبنی بر تحقق انتظارات استخدامی را به درون و بیرون از سازمان مخابره می‌کند (بوئا، بیزین و سوآر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱: ۴). جدول شش، مشخصات این بعد را در بر می‌گیرد.

1. mentoring culture
2. Empowerment culture
3. Botha, Bussin and Swardt

جدول ۶، مشخصات بعد پیام‌رسانی برند کارفرما

منبع	شاخص	بعد
باربر (۱۹۹۸)، ناکس و فریمن (۲۰۰۹)، فلورا (۲۰۱۱)، آگاروال و سوآرو (۲۰۱۱)، تالوین و کاوور (۲۰۱۳)، بروک (۲۰۱۵).	از طریق وب سایت شرکت، از طریق رسانه‌های عمومی، از طریق اعضاء، برگزاری همایش معرفی شرکت در دانشگاه، استفاده از آگهی، حمایت از پایان نامه‌های دانشگاهی، برگزاری نشست‌های مربوط به کار و نیازهای شغلی معاصر	پیام‌رسانی

### روش شناسی پژوهش

#### نوع مطالعه

تحقیق حاضر، در زمره تحقیقات توسعه‌ای قرار می‌گیرد. زیرا، با توجه ادبیات و پیشینه موضوع، به توسعه مدلی جهت سنجش برند کارفرما می‌پردازد. نیز، با توجه به این که نتایج پژوهش حاضر می‌تواند به منظور سنجش برند کارفرما در یک شرکت خاص و یک یا چند صنعت مورد استفاده قرار گیرد؛ یک پژوهش کاربردی به شمار می‌آید. پژوهش حاضر همچنین از نظر نوع گردآوری داده‌های مورد نیاز، در زمره تحقیقات توصیفی (و از نوع پیمایشی) قرار می‌گیرد.

### جامعه و نمونه آماری

پژوهش حاضر، از دو جامعه آماری برخوردار است. نخست، مطالعات و پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه موضوع پژوهش در راستای استفاده از آنها جهت توسعه مدل تحقیق و به عنوان دومین جامعه آماری مورد نظر، شرکت زرین غزال به منظور اجرا و آزمون مدل پژوهش انتخاب گردیده است. این جامعه آماری به دو بخش کارکنان (۱۳۰۰ نفر) و متقاضیان (۵۶۲ نفر) تقسیم می‌گردد. بر اساس ویژگی جوامع آماری موجود، دو نوع نمونه‌گیری مورد استفاده قرار گرفته است. جهت انتخاب نمونه از کارکنان، روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و جهت انتخاب نمونه از متقاضیان، از نمونه‌گیری در دسترس استفاده گردیده است. حجم نمونه (از کارکنان شرکت)، با استفاده از فرمول کوکران برابر با ۲۹۶ برآورد و حجم نمونه مورد نظر تشکیل شده از متقاضیان استخدام در شرکت نیز ۶۰ نفر انتخاب گردید. سپس در ادامه فرایند پژوهش، داده‌های مورد نیاز مربوط به جامعه آماری، توسط پرسشنامه گردآوری شده است.



### پرسشنامه مورد استفاده

مطالعات پیشین در ارتباط با سنجش برند کارفرما، بسته به نیازهای تحقیقاتی خود پرسشنامه‌هایی را به کار برده‌اند ولیکن، پرسشنامه‌ای متناسب با مدل توسعه یافته در این پژوهش در میان پرسشنامه‌های به کار گرفته شده در پژوهش‌های سابق وجود ندارد. بنابراین و به منظور رفع این خلأ ابزاری، به توسعه پرسشنامه‌ای متناسب با مدل پژوهش و بومی سازی آن اقدام گردید. بدین منظور، با مرور چند مطالعه انجام شده در ارتباط با موضوع پژوهش (برتن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵؛ ناکس و فریمن، ۲۰۰۶؛ دلوکھیو، جارویس، ۲۰۰۷؛ هیلبرانت و ایونز، ۲۰۱۱؛ آلتیاسیک و آلتیاسیک، ۲۰۱۲؛ بیسواز و سوآر، ۲۰۱۳؛ بروک، ۲۰۱۵؛ ساپجوایت، ۲۰۱۵)، در حدود ۲۲۱ گویه استخراج و از میان آنها، ۳۱ گویه متناسب با هدف پژوهش انتخاب گردید.

در ادامه فرایند بومی سازی پرسشنامه، در مرحله اول<sup>۲</sup> گویه‌های انتخابی در سه نسخه به فارسی ترجمه سپس در مرحله دوم (ترکیب)<sup>۳</sup>، نسخه‌های ترجمه شده بررسی و یک نسخه نهایی در قالب پرسشنامه انتخاب گردید. در مرحله سوم<sup>۴</sup>، گویه‌های ترجمه شده انتخابی (نسخه فارسی پرسشنامه) به منظور بازگردانده شدن به زبان انگلیسی، در اختیار مترجمی آشنا به متون مدیریتی قرار داده شد و یک نسخه انگلیسی از پرسشنامه تهیه گردید. سپس، در مرحله چهارم<sup>۵</sup> هر دو مجموعه گویه‌های اصلی (به زبان انگلیسی) و گویه‌های ترجمه شده به انگلیسی با یکدیگر مقایسه و از آنجا که هر دو دسته گویه از نظر معنایی حامل مفاهیمی یکسان بودند، گویه‌های انتخاب شده در کنار یکدیگر قرار گرفته و به یک پرسشنامه تبدیل گردیدند.

### فنون تحلیل داده‌ها

به منظور تبیین روابط علی بین ابعاد و شاخص‌های مطرح شده در پژوهش (مدل تحقیق)، تحلیل عاملی تأییدی مورد استفاده قرار گرفته که از تکنیک‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری است. تحلیل عاملی تأییدی در صدد تعیین این مسئله است که آیا تعداد عامل‌ها و بارهای متغیرهایی که روی این عامل اندازه‌گیری شده‌اند با آن چه که بر اساس تئوری و مدل، انتظار

1. Berthon et. al
2. Forward translation
3. Incorporation
4. Backward translation
5. Comparison

می‌رفت، انطباق دارد یا خیر (کلاتری، ۱۳۸۸: ۱۲۹-۱۲۸). همچنین به منظور سنجش برند کارفرما در شرکت زرین غزال، به تحلیل میانگین داده‌های جمع‌آوری شده توسط پرسشنامه مبادرت گردیده است.

### یافته‌های پژوهش

#### ارزیابی روایی مدل پژوهش

##### بررسی روایی سازه (برازش مدل تأییدی در نرم افزار)

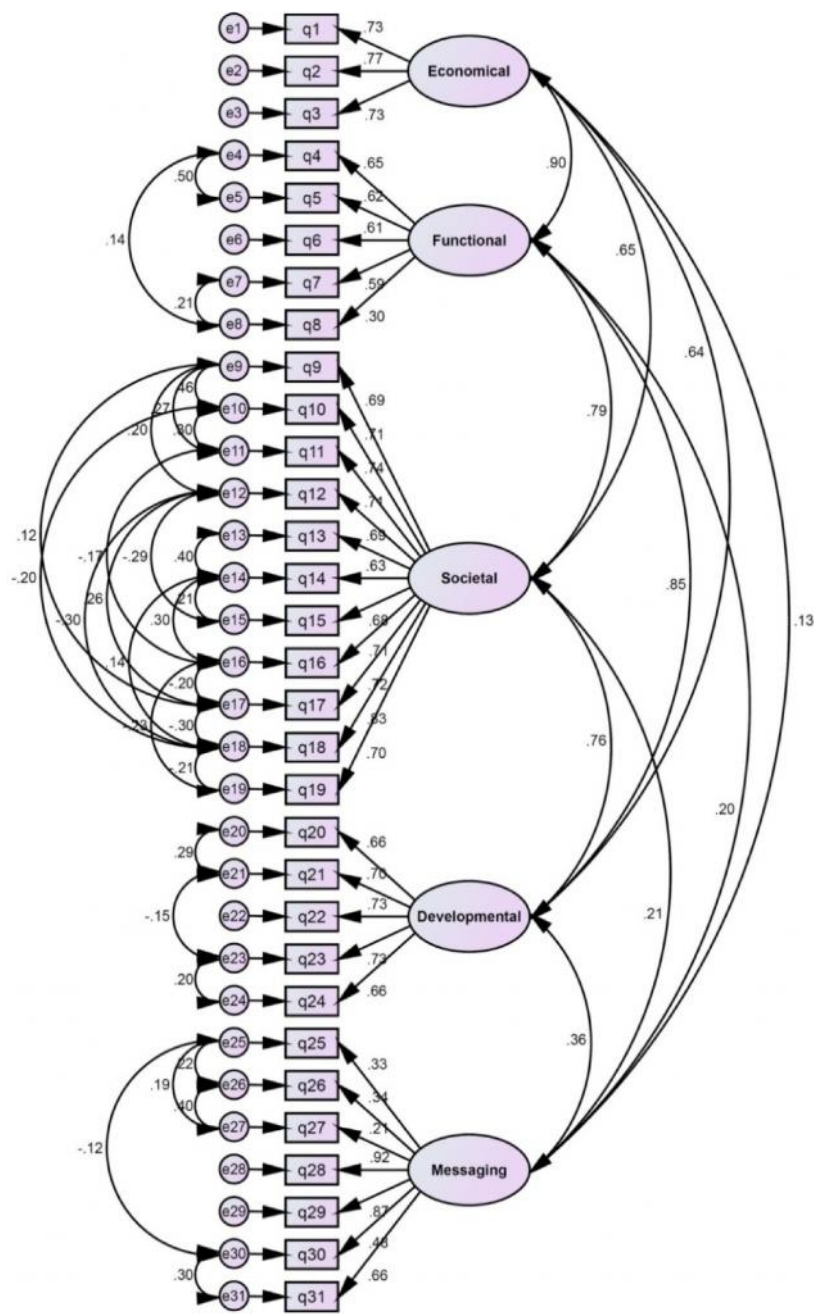
تحلیل عاملی تأییدی مدل پژوهش و بارهای عاملی به دست آمده (شکل دو)، نشان می‌دهد که تمامی ابعاد و شاخص‌های مدل، دارای بار معنایی مناسب و در راستای به کارگیری به منظور سنجش برند کارفرما از روایی لازم برخوردار می‌باشند. تحلیل عاملی تأییدی مدل پژوهش همچنین نشان دهنده این مطلب است که ابعاد در نظر گرفته شده به منظور سنجش برند کارفرما از همپوشانی کمی برخوردارند و هر بعد، ویژگی‌هایی خاص و مجموع ابعاد (مدل پژوهش) به عنوان یک کل، ویژگی‌های متفاوتی را مورد سنجش قرار می‌دهد. به عبارت دیگر، نتیجه تحلیل عاملی تأییدی مدل پژوهش حاکی از متناسب بودن مدل ساختاری و نیز مدل‌های اندازه‌گیری می‌باشد، که این امر جامعیت مدل توسعه یافته این پژوهش را مورد تأیید قرار می‌دهد.

تحلیل عاملی ابعاد و شاخص‌های مدل (جدول هفت) نیز، روایی و اعتبار مدل توسعه یافته پژوهش را مورد تأیید قرار می‌دهد. شاخص‌های مورد استفاده به منظور اندازه‌گیری برازش مدل (جدول هشت) نیز حاکی از این است که برازش مدل را می‌توان در سطح قابل قبول ارزیابی کرد.

جدول ۷. تحلیل عاملی تاییدی ابعاد و شاخص‌های مدل

نتیجه	سطح معناداری	بار عاملی	گویه	مولفه	نتیجه	سطح معناداری	بار عاملی	گویه	بعد
تأیید	۰/۰۰۰	۰/۷۲	۱۷	اجتماعی	تأیید	۰/۰۰۰	۰/۷۳	۱	اقتصادی
تأیید	۰/۰۰۰	۰/۸۳	۱۸		تأیید	۰/۰۰۰	۰/۷۷	۲	
تأیید	۰/۰۰۰	۰/۷۰	۱۹		تأیید	۰/۰۰۰	۰/۷۳	۳	
تأیید	۰/۰۰۰	۰/۶۶	۲۰		تأیید	۰/۰۰۰	۰/۶۵	۴	
تأیید	۰/۰۰۰	۰/۷۰	۲۱	فرسهای	تأیید	۰/۰۰۰	۰/۶۲	۵	کارکردی
تأیید	۰/۰۰۰	۰/۷۳	۲۲		تأیید	۰/۰۰۰	۰/۶۱	۶	
تأیید	۰/۰۰۰	۰/۷۳	۲۳		تأیید	۰/۰۰۰	۰/۵۹	۷	
تأیید	۰/۰۰۰	۰/۶۶	۲۴		تأیید	۰/۰۰۰	۰/۳۰	۸	
تأیید	۰/۰۰۰	۰/۳۳	۲۵	فرسهای	تأیید	۰/۰۰۰	۰/۶۹	۹	اجتماعی
تأیید	۰/۰۰۰	۰/۳۴	۲۶		تأیید	۰/۰۰۰	۰/۷۱	۱۰	
تأیید	۰/۰۰۰	۰/۲۱	۲۷		تأیید	۰/۰۰۰	۰/۷۴	۱۱	
تأیید	۰/۰۰۰	۰/۹۲	۲۸		تأیید	۰/۰۰۰	۰/۷۱	۱۲	
تأیید	۰/۰۰۰	۰/۸۷	۲۹		تأیید	۰/۰۰۰	۰/۶۹	۱۳	
تأیید	۰/۰۰۰	۰/۴۸	۳۰		تأیید	۰/۰۰۰	۰/۶۳	۱۴	
تأیید	۰/۰۰۰	۰/۶۶	۳۱		تأیید	۰/۰۰۰	۰/۶۸	۱۵	
					تأیید	۰/۰۰۰	۰/۷۱	۱۶	

$\chi^2 = 759.819$ ;  $df = 395$ ;  $\chi^2/df = 1.92$ ;  $GFI = .86$ ;  $AGFI = .82$ ;  $CFI = .92$   
 $RMR = .131$ ;  $RMSEA = .056$



شکل ۲. تحلیل عاملی تأییدی مدل

جدول ۸. شاخص‌های برازش مدل

نام شاخص	مقدار قابل قبول	مقدار به دست آمده	وضعیت شاخص در پژوهش حاضر
RMSEA	کوچکتر از ۰/۸	۰/۵۶	قابل قبول
AGFI	نزدیک به یک	۰/۸۲	قابل قبول
GFI	نزدیک به یک	۰/۸۶	قابل قبول
2/df	۳ و کمتر	۱/۹۲	قابل قبول
CFI	۰/۹ و بالاتر	۰/۹۲	قابل قبول

### ارزیابی روایی پرسشنامه

روایی پرسشنامه حاضر (روایی محتوا) به دو شکل مورد تایید قرار گرفته است. نخست بررسی مقالات و مطالعاتی که در گذشته انجام پذیرفته‌اند و هر کدام به نحوی یک یا چند گویه از گویه‌های پرسشنامه حاضر را به کار برده‌اند. دومین روش تایید روایی محتوای پرسشنامه این پژوهش نظرخواهی از صاحب نظران و کارورزان در این حوزه می‌باشد. بدین صورت که پس از تکمیل در اختیار تعدادی از اساتید دانشگاهی در رشته مدیریت گرفته است و ایشان با توجه به دانش و معلومات خویش، پرسشنامه را از نظر محتوا معتبر دانسته‌اند. سپس در اختیار مدیریت شرکت زرین غزال قرار گرفته و از نظر آنان و کارشناسان شرکت نیز، این پرسشنامه از توانایی سنجش مفهوم مورد نظر برخوردار می‌باشد.

### ارزیابی پایایی پژوهش

به منظور محاسبه پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. جدول شماره نه، محاسبه ضرایب پایایی آلفا را برای ابزار اندازه‌گیری پژوهش نشان می‌دهد. دامنه ضریب پایایی از صفر تا یک است. هر چه این معیار به مقدار یک نزدیک‌تر باشد نشان دهنده پایایی بالا و هر چه این مقدار به صفر نزدیک‌تر باشد نشان دهنده عدم پایایی پرسشنامه می‌باشد (یعقوبی، آذر و همراهی، ۱۳۹۱: ۱۶۶). ضریب پایایی کرونباخ از صفر تا ۴۵ درصد کم، از ۴۵ تا ۷۵ درصد ضعیف و بالاتر از ۷۵ درصد را قابل قبول می‌دانند. از اینرو، با توجه به این موضوع که ضریب پایایی آلفای کرونباخ پرسشنامه حاضر برای تمامی مولفه‌ها و نیز متغیر برند کارفرما به طور کلی بالای ۷۵ درصد به دست آمده است، می‌توان پایایی آن را در حدی قابل قبول ارزیابی نمود.

جدول ۹. ضرایب پایایی آلفا برای برندکارفرما، ابعاد و شاخص‌ها

متغیر	مؤلفه	سؤال	ضریب آلفا
برند کارفرما	-	۱ تا ۳۱	۰/۹۳۵
-	اقتصادی	۱ تا ۳	۰/۷۸۷
-	کارکردی	۴ تا ۸	۰/۷۳۲
-	اجتماعی	۹ تا ۱۹	۰/۹۱۷
-	توسعه‌ای	۲۰ تا ۲۴	۰/۸۳۲
-	پیام‌رسانی	۲۵ تا ۳۱	۰/۷۷۲

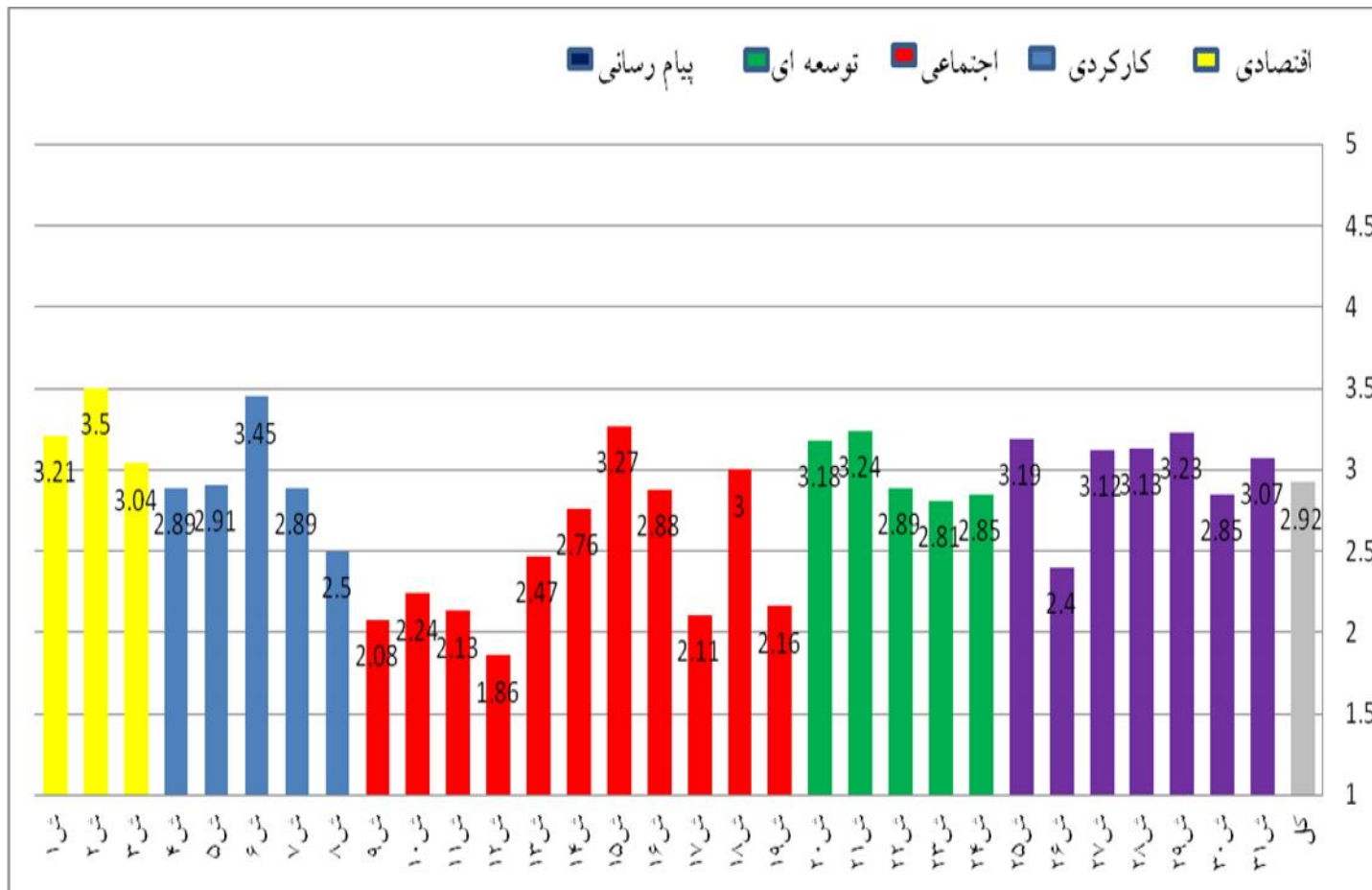
### وضعیت برندکارفرما در شرکت زرین غزال

به منظور تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده بوسیله پرسشنامه‌ها و از این طریق سنجش و مشخص کردن وضعیت برند کارفرما در شرکت زرین غزال، به تحلیل میانگین و انحراف معیار پاسخ‌های داده شده به هر کدام از گویه‌های پرسشنامه اقدام شده است (جدول ده، شاخص‌های توصیفی برند کارفرما در شرکت زرین غزال را نشان می‌دهد). میانگین پاسخ‌های مشارکت کنندگان نشان دهنده این است که شرکت زرین غزال در هر کدام از ابعاد از چه وضعیتی برخوردار است (هرچه میانگین پاسخ‌ها بالاتر باشد نشانه توافق بیشتر پاسخ‌دهندگان است). انحراف معیار پاسخ‌ها نیز نشان‌دهنده پراکندگی پاسخ‌هاست (هرچه انحراف معیار پاسخ‌ها پایین‌تر باشد نظرات اکثریت پاسخ‌دهندگان به هم شبیه‌تر بوده است). در کل، میانگین بالاتر و انحراف معیار پایین‌تر نشانه بهتر بودن مؤلفه است. نمودار یک نیز میانگین کسب شده در هر کدام از شاخص‌ها را به تصویر می‌کشد.

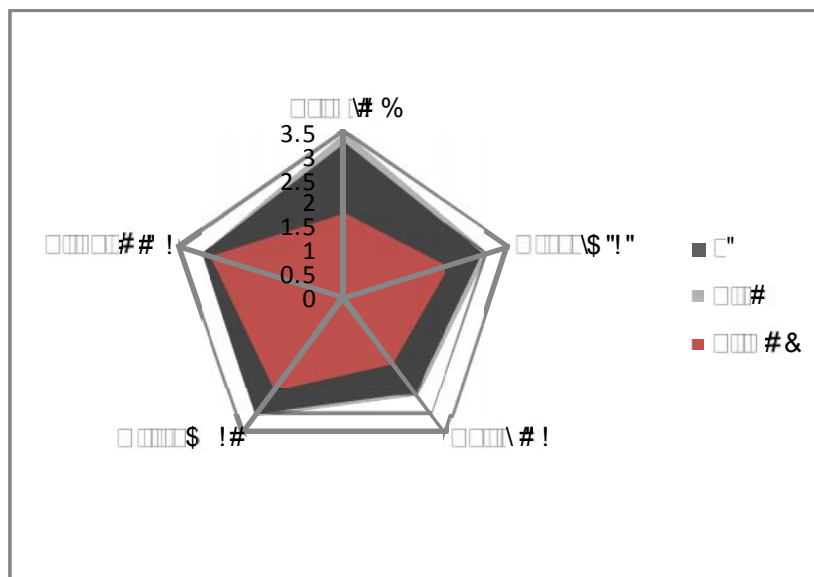
جدول ۱۰. وضعیت برندکارفرما در شرکت زرین غزال

بعد	میانگین	انحراف معیار
اقتصادی	۳/۲۵	۱/۰۴۶
کارکردی	۲/۹۳	۰/۷۴۶
اجتماعی	۲/۴۵	۰/۸۰۹
توسعه‌ای	۳/۰۰	۰/۸۴۱
پیام‌رسانی	۳/۰۰	۰/۶۷۳

تحلیل وضعیت برند کارفرما در شرکت زرین به تفکیک کارکنان و متقاضیان، حاکی از متفاوت بودن ارزیابی هر دو گروه می‌باشد. همانگونه که نمودار دو، نشان می‌دهد، کارکنان در ارزیابی خود، برند کارفرمای شرکت زرین غزال را در هر پنج بعد به صورت مثبت‌تری ارزیابی نموده‌اند.







نمودار ۲. وضعیت برند کارفرما به تفکیک کارکنان و متقاضیان

### نتیجه گیری و پیشنهادات

از آنجا که مدیریت اثربخش برند کارفرما، می تواند پیروزی سازمان را در جنگ بر سر استعدادها<sup>۱</sup> به همراه داشته باشد (ادوارد و ادوارد، ۲۰۱۳: ۲۸)، در سال های اخیر توجه بسیاری را به خود جلب نموده است (پریادارشی، ۲۰۱۱: ۵۱۰). یکی از مهمترین قدم ها در ایجاد یک برند کارفرمای قوی، شناسایی ویژگی هایی است که می تواند شرکت را از رقبایش متمایز گرداند. زمانی که این خصیصه ها مورد شناسایی قرار گیرند، تیم کارمندیابی قادر خواهد بود استراتژی ها، پیام ها، فرایندها و منابع خود را با این ویژگی ها هم راستا کرده، از آنها استفاده کند (کیف، ۲۰۰۷: ۲۰). پژوهش حاضر، با هدف شناسایی و سنجش تمامی عوامل و ابعاد که می توانند یک برند کارفرما را شکل دهند، برند کارفرما را مفهومی معرفی می کند که می بایست آن را در ابعاد پنجگانه اقتصادی، کارکردی، اجتماعی، توسعه ای و پیام رسانی مورد مطالعه و سنجش قرار داد.

1. War for Talents
2. Edwards and Edwards
3. Priyadarshi
4. Keef

بر اهمیت بعد اقتصادی در پژوهش انجام شده در کشور ترکیه (آلنیاسیک و آلنیاسیک، ۲۰۱۲) نیز، تأکید گردیده است. همچنین مطالعه انجام شده توسط ساپجوایت (۲۰۱۵) نیز، به این نتیجه انجامید که بعد اقتصادی از اهمیت قابل ملاحظه‌ای در توسعه برند کارفرما برخوردار است. اهمیت این بعد در تحقیقات انجام شده در داخل کشور (حمیدیان پور و همکاران، ۱۳۹۲؛ خدای و اصانلو، ۱۳۹۴) نیز مورد تأیید قرار گرفته است. بعد کارکردی نیز ابتدا توسط آمبلر و بارو در سال ۱۹۹۶ مطرح گشته، سپس در پژوهش‌های دیگر مورد توجه و نقش آن در نقاط مختلف دنیا مورد تأیید قرار گرفته است (آلنیاسیک و آلنیاسیک، ۲۰۱۲؛ کوچراف و زایالووا، ۲۰۱۲؛ فیشر و کیلر، ۲۰۱۵؛ برویوت، ۲۰۱۵). بعد اجتماعی نیز در مطالعات مختلف، توجهات بسیاری را به خود معطوف داشته و اهمیت آن در توسعه برند کارفرما مورد تأیید قرار گرفته است (باکوآس و تیکو، ۲۰۰۴؛ آلنیاسیک و آلنیاسیک، ۲۰۱۲؛ ساپجوایت، ۲۰۱۵؛ فیشر و کیلر، ۲۰۱۵؛ برویوت، ۲۰۱۵؛ حمیدیان پور و همکاران، ۱۳۹۲). بعد توسعه‌ای نیز توسط لیونز (۲۰۰۰)، مورد شناسایی قرار گرفته است. آدلاین (۲۰۱۵)، نیز عوامل توسعه‌ای را در زمره فاکتورهای اصلی توسعه تصویر برند کارفرما مطرح می‌کند. این بعد برند کارفرما در مطالعات دیگری نیز مورد تأیید قرار گرفته است (کوچراف و زایالووا، ۲۰۱۲؛ ساپجوایت، ۲۰۱۵؛ برویوت، ۲۰۱۵؛ حمیدیان پور و همکاران، ۱۳۹۲). پنجمین بعد مطرح شده در این پژوهش به منظور سنجش ویژگی‌های یک برند کارفرما، بعد پیام‌رسانی است که پژوهش‌های مختلف حاکی از تأیید نقش این بعد در توسعه برند کارفرما می‌باشد. (بوئا و همکاران، ۲۰۱۱؛ ساینی، رای و چودھاری، ۲۰۱۴<sup>۱</sup>؛ ویلدن و همکاران، ۲۰۱۰).

نتایج حاصل از این پژوهش و همخوانی آنها با نتایج پژوهش‌های پیشین، گویای این است که پژوهش حاضر و مدل، ابعاد و شاخص‌های مطرح شده در آن، از اعتبار لازم برخوردار بوده و می‌تواند به عنوان ابزاری مناسب در راستای سنجش برند کارفرما مورد استفاده قرار گیرد.

همچنین، تحلیل‌های ارائه شده حاکی از این است که مشارکت‌کنندگان در این پژوهش وضعیت برند کارفرمای شرکت زرین غزال را مثبت و مناسب ارزیابی می‌کنند. ولیکن، این شرکت در بعد اجتماعی نمره میانگین پایین‌تر از حد قابل قبول کسب نموده که این امر توجه سیاست‌گذاران به این شاخص‌ها را می‌طلبد. بنابراین، به مدیران شرکت زرین غزال پیشنهاد

می‌گردد در فرایند مدیریت برند کارفرما اولویت برنامه‌ها را به این صورت قرار دهند: بعد اجتماعی، کارکردی، توسعه‌ای، پیام‌رسانی و اقتصادی. همچنین به مدیران سایر سازمان‌ها پیشنهاد می‌گردد در فرایند سنجش برند کارفرمای سازمان مطبوع خود، مدل ارائه شده در پژوهش حاضر را به کار برده و در ارتباط با توسعه برند کارفرما، ابعاد و شاخص‌های مطرح شده را مدنظر قرار دهند. به محققان علاقه‌مند به حوزه برند کارفرما و مدیریت آن نیز پیشنهاد می‌گردد مدل توسعه یافته توسط این پژوهش را به منظور سنجش برند کارفرما در سایر شرکت‌ها و صنایع دیگر به کار برده، نقاط ضعف و قوت آن را مورد شناسایی قرار دهند و برای رفع ضعف و ارتقای قوت آن بکوشند. نیز، از آنجا که این پژوهش به منظور برآورد ابعاد برند کارفرما به روش توصیفی / پیمایشی توسل جسته است. به پژوهشگران آینده در این حوزه پیشنهاد می‌گردد به منظور بررسی و برآورد مناسب ابعاد برند کارفرما، طرح تحقیقی اکتشافی را طراحی کرده و از مجرای مصاحبه با گروه‌های ذینفع در این حوزه، به شناسایی ابعاد برند کارفرما مبادرت نمایند.

## منابع

- حمیدیان پور، فخریه. ضیایی بیده، علیرضا. و سعیداردکانی، محمد (۱۳۹۲). «ارائه مدلی جهت بررسی پیامدهای ارزش ویژه برند کارفرما با استفاده از رویکرد مدل سازی معادله ساختاری»، *دوفصلنامه علمی- پژوهشی کاوشهای مدیریت بازرگانی*، ۵ (۹): ۲۰-۱.
- خدای، سهیلا. و اصانلو، بهاره (۱۳۹۴). «طراحی مدل ایجاد جذابیت کارفرما مبتنی بر ساخت برند متمایز کارفرما»، *پژوهش های مدیریت منابع انسانی*، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۵ (۱): ۲۳-۱.
- رحیمیان، اشرف (۱۳۹۲). «برند کارفرما؛ راهبرد نوین مدیریت سرمایه انسانی»، *دوفصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۵ (۲): ۱۵۰-۱۲۷.
- کلاتری، خلیل (۱۳۸۸). *مدلسازی معادلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی- اقتصادی*، تهران، فرهنگ صبا.
- یعقوبی، نورمحمد. آذر، عادل. و همراهی، مهرداد (۱۳۹۱). *روش تحقیق در مدیریت*، با رویکردی به نگارش پایان نامه تحصیلی، مشهد، نشر مرنديز، با همکاری معاونت پژوهشی دانشگاه سیستان و بلوچستان.
- Adlain, T. B. (2014). "Marketing Meets Human Resources: A Study of Employer Branding Practices in Canada", A Research project Submitted to Saint Mary's University, Halifax, Nova Scotia in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Masters in Business Administration, Halifax, Nova Scotia.
- Al-Ali. N. (2003). *Comprehensive Intellectual Capital Management; Step-by-Step*; John Wiley & Sons, Inc.
- Almaçık, E., & Almaçık, U. (2012). "Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding: Effects of Age, Gender, and Current Employment Status", 8th International Strategic Management Conference, Procedia - *Social and Behavioral Sciences*, 58: 1336 – 1343.
- Ambler, T., & Barrow. S. (1996). "The employer brand, Centre for Marketing, Pan", Agra Working Paper: 96-902.
- Aslam,. S. (2015). "Potential Employee Segmentation: Employer Branding and Intention to Apply for a Job in Banking Sector, Pakistan", *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 4(6):111-116.
- Backhaus, K., & Tikoo. (2004). "Conceptualizing and Researching Employer Branding", *Career Development International*, 9 (4/5): 501-517.
- Barber, A. (1998). *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). "Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding", *International Journal of Advertising*, 24 (2): 151-72.
- Biswas, M., & Suar, D. (2013). "Which Employees' Values Matter Most in the Creation of Employer Branding?", *Journal of Marketing Development and*

*Competitiveness*, 7 (1): 93-102.

Botha, A., Bussin, M., & De Swardt, L. (2011). "An Employer Brand Predictive Model for Talent Attraction and Retention", *SA Journal of Human Resource Management/SA*: 1-12.

Broek, M. T. (2015). "from Employer Attractiveness Employer Branding: Results of a Mixed Methods Research", master thesis of business administration, human resource management, School of management and governance, university of Twent.

Burwat, P. (2015). "The relationship among Perceived Employer Branding, Employee Engagement and Employee Expectation in service Industry", *International Business management*, 9 (4): 554-559.

Buttenberg, K. (2013). "Impact of Employer Branding on Employee Performance", *New Challenges of Economic and Business Development*, Riga, University of Latvia: 115-123.

DelVecchio, D., Jarvis, C. B., Kli., R. R., & Dinee, B. (2007). "Leveraging Brand Equity to Attract Human Capital", *Market Lett*, 18: 149-169.

Edwards, M. R., & Edwards, T. (2013). "Employee Responses to Changing Aspects of the Employer Brand Following a Multinational Acquisition: a Longitudinal Study", *Human Resource Management*, 52 (1): 27-54.

Fischer, I., & Kieler, K. (2015). "Towards an Employer Brand an Evidence-Based Approach to Develop an Employer Brand: a Case Study of a Berlin-Based Business Incubator in the Online and Mobile Gaming Industry", Working Papers of the Institute of Management Berlin at the Berlin School of Economics and Law.

Florea, N. V. (2011). "Using Branding to Attract, Recruit And Retain talented Staff", *Management & Marketing*, 284 (2): 283-297.

Frank, H., & Bauer, M. (2012). "Employer Branding for Public Utilities", Tefen Management Consulting.

Gomes, R., & Neves, J. (2010). "Employer Branding Constrains Applicants' Job Seeking Behaviour?", *Revista de Psicologia Del Trabajo De las Organizaciones*, 26: 223-234.

Goswami, S., & Agarwal, R. (2015). "A Study on Employer Branding and Its Impacts on Employee's Attraction and Retention", *International Journal of Management and Social Sciences Research (IJMSSR)*, 4, (6): 9-15.

Hillebrand, I., & Ivens, B. S. (2011). "Scale Development in Employer Branding", *Dermaekentag*: 29.-30.

Kaur & Tavleen (2013). "Role of Social Media in Building Image of an Organization as a Grate place to work", *Proceedings of ASBBS*, *Proceedings of ASBBS*, 20 (1): 546-553.

Keefe, T. J. (2007). "Developing a Strong Employer Brand", *American Water Works Association*, 99 (8): 20-21.

Knox, S., & Freeman, F. (2006). "Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry", *Journal of Marketing Management*, 22: 695-716.

Kucherov, D., & Zavayalova, E. (2012). "HRD Practices and Talent Management in Companies With the Employer Brand", *Europen Journal of training and development*, 3 (1): 86-104.

Lalwani, N., & Parmar, A. (2012). "An Empirical Study on External and Internal

- Employer Branding”, *International Journal of Research in Social Sciences*: 167-179.
- Livens, F. (2007). “Employer branding in the Belgian Army: the Importance of Instrumental and Symbolic Beliefs for Potential Applicants, Actual Applicants and Military Employees”, *Human Resource Management*, 46 (1): 51-69.
- Livens, F., & Highhouse, S. (2003). “The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company’s Attractiveness as an Employer”, *Personnel Psychology*, 56: 75-102.
- Lievens, F., Van Hoye, G., & Anseel, F. (2013). “Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework”, *British Journal of Management*, 18: 45-59.
- Lundkvist, H. (2011). “Employer Brand Opens up for a Gender Process Model”, *Nordic journal of working life studies*, 1 (2): 99-115.
- Malati, N., & Tiwari, P. (2013). “Organizational Differentiation Through Employer Branding”, *International Journal of Engineering, Business and Enterprise Applications (IJEBA)*: 126-131.
- Maxwell, R., & Xanax, S. (2009). “Motivating Employees to live the brand: a Comparative Case Study of Employer Brand Attractiveness Within the Firm”, *Journal of Marketing Management*, 25, (9-10): 1-16.
- Memon, M. A., & Kolachi, N. A. (2012). “Towards Employer Branding: a Nexus of HR & Marketing”, *Interdisciplinary Journal of contemporary research in business*, 4 (2): 46-61.
- Parmar, A. (2014). “The Role of Hr Department in Employer Branding at Public and Private Sector”, *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 2, (2): 201-225.
- Priyadarshi, P. (2011). “Employer Brand Image as Predictor of Employee Satisfaction, Affective Commitment & Turnover”, *Indian Journal of Industrial Relations*, 46 (3): 510-522.
- Saini, G. K., Rai, P. & Chaudhary, M. K. (2014). “What do Best Employer Surveys Reveal about Employer Branding and Intention to Apply?”, *Journal of Brand Management*, 21: 95-111.
- Sathya, M. S., & Indradevi, R. (2014). “Branding for Talent Attraction and Retention of Employees: A Literature Review”, *International journal of scientific research*, 3 (8): 202-204.
- Scholars, R. (2013). “Employer Branding: a Strategic Tool to Attract and Retain Talents in a Competitive Environment”, *Indian Streams Research Journal*, 2 (12): 1-4.
- Sokro, E. (2012). “Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention”, *European Journal of Business and Management*, 4 (18): 164-173.
- Supejevaite, M. (2015). “Enhancement of the Internal Employer Brand of UAB Civitta and its Estonian Subsidiary”, A Thesis Presented to the Faculty of the International Business and Communication Program at ISM University of Management and Economics in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Bachelor of Management.
- Turban, D. B., (2001). “Organizational Attractiveness as an Employer on College Campuses: An Examination of the Applicant Population”, *Journal of Vocational Behavior*, 58: 293-312.

---

Uma, S. N., Shruthi, V. K., & Gaikwad, S. M. (2013). "Employer Branding - The Competitive Edge for Corporate Success", *IJEMR* – January, 3 (1).

Vijayalakshmi, V., Uthayasuriyan, K. (2015). "The Impact of Employer Branding on Employee Performance", *Indian journal of applied research*, 5: 211-213.

Wilska, E. (2014). "Employer Branding as an Effective Tool in Acquiring Talents", *journal of positive management*, 5 (3): 46-54.