

## نقش انتظارات نیروی کار و وعده‌های برند در شکل‌گیری تجربه برند کارفرما

شیرین مزرعه<sup>۱</sup> - علی شائمی برزکی<sup>۲</sup> - علی صفری<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۸/۷/۳۰ تاریخ بازنگری: ۹۸/۱۲/۲۰ تاریخ پذیرش: ۹۹/۳/۲۰

### چکیده

بررسی چگونگی شکل‌گیری تجربه برند کارفرما در ذهن نیروی کار دانشی و تأثیر انتظارات نیروی کار و وعده برند بر شکل‌گیری تجربه برند کارفرما از دیدگاه نیروی کار دانشی شاغل در شرکت‌های فعال در بازار کار تهران با روش پژوهش آمیخته. از نظر هدف، کاربردی و پیمایشی که با تحلیل تم حاصل از ۲۵ مصاحبه با استفاده از نرم‌افزار Nvivo 10 انجام شده است. سپس با تحلیل مسیر داده‌های ۴۳۷ پرسشنامه با نرم‌افزارهای SPSS 25 و AMOS 24 فرضیات پژوهش آزمون شده است. انتظارات نیروی کار علاوه بر تأثیری که از طریق وعده برند بر تجربه برند دارد؛ بر تجربه برند نیز مستقیم تأثیر دارد. وعده برند علاوه بر تأثیری که از طریق تجربه برند بر تمایل فرد به ترک خدمت دارد؛ مستقیماً نیز بر آن تأثیر دارد. تجربه برند منجر به تمایل فرد به ماندگاری نمی‌شود؛ ولی وعده برند مستقیم بر تمایل فرد به ماندگاری تأثیرگذار است. الگوی حاصل از تحلیل تم و تحلیل مسیر نشان داد انتظارات نیروی کار و وعده‌های برند ساختاری سلسله‌مراتبی دارند و مفهوم تجربه برند کارفرما برای نیروهای کار شامل همسویی بین مجموع تصاویری است که از برند کارفرما در هر

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، گرایش رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

۲. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران (نویسنده مسئول):

shaemi@ase.ui.ac.ir

۳. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

برخورد با سازمان در خاطر دارند.

**واژه‌های کلیدی:** انتظارات نیروی کار؛ وعده برند کارفرما؛ تجربه برند کارفرما؛ ترک شغل؛ ماندگاری در سازمان.

### مقدمه

امروزه سازمان‌ها در مسیر موفقیت و بقای خود به نیروی انسانی خیره، مستعد و دانشی وابسته هستند، بنابراین رقابت برای جذب و نگهداشت آنها به یکی از مهمترین مباحث مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است (ویلدن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰ و فرناندز لورس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). تا جایی که جهانی شدن و رقابت بین کسب‌وکارها منجر به افزایش نیاز آنها به شناسایی، جذب و نگهداشت نیروی کار توانمند، شایسته و ماهر شده است (آراسانمی و کریشنا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹ و یو و داویس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷ و کردنائیج و نجات، ۱۳۹۷). چگونگی حفظ کارکنان دانشی یک چالش همیشگی است و از دست دادن چنین کارکنانی، به معنی از دست دادن سرمایه است؛ زیرا خروج آنها از سازمان، با در اختیار داشتن آخرین اطلاعات فنی شرکت و انتقال این اطلاعات به رقبای می‌تواند خطر از دست دادن اطلاعات محرمانه در کنار از دست دادن منابع سرمایه‌ای را برای سازمان‌ها به همراه داشته باشد (صحت و همکاران، ۱۳۹۸). در این راستا برندسازی کارفرما بعنوان یکی از مهمترین ابزارهای مدیریت منابع انسانی (مارتین و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱) با هدف برانگیختن و نگهداشت نیروی انسانی ماهر موجود در سازمان (مکسول و ناکس<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹) و قرار دادن کارفرما در موقعیت رقابتی قوی در بازار کار در راستای جذب متقاضیان شغلی کارآمد (باکھوس و تیکو<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴ و مولک و آئور<sup>۸</sup>، ۲۰۱۷) به کمک سازمان‌ها آمده است.

سازمان‌ها با ارائه وعده‌هایی به نیروهای کار موجود و بالقوه و تلاش برای برآورده کردن

- 
1. Wilden, Gudergan & Lings
  2. Fernandez-Lores, Gavilan, Avello & Blasco
  3. Arasanmi & Krishna
  4. Yu & Davis
  5. Martin, Gollan & Grigg
  6. Maxwell & Knox
  7. Backhaus & Tikoo
  8. Molk & Auer

آنها تصویری از برند کارفرمایی خود را می‌سازند. نکته حائز اهمیت این است که برای جذب بهترین‌ها خود شرکت نیز باید جزء بهترین‌ها باشد تا بتواند استعدادها را جذب و مدیریت کند (برغمدی و قلی‌پور، ۱۳۹۴). بر این اساس باید بتواند وعده‌هایی به نیروهای کار خود بدهد که از دیدگاه آنها در اولویت است. اگر یک کارفرما بداند که نیروهای کار دانشی چه چیزی می‌خواهند، بهتر می‌تواند برای جذب و نگهداشت آنها برنامه‌ریزی کند و تجربیات منحصر به فردی را از زندگی در سازمان برایشان بسازد (باکھوس و تیکو، ۲۰۰۴ و فرناندز لورس و همکاران، ۲۰۱۶). برند کارفرما به موقعیت کارفرما در ذهن کارکنان اشاره می‌کند، باعث می‌شود کارکنان محل کار را به عنوان محل خوبی برای کار در نظر بگیرند (صحت و همکاران، ۱۳۹۸ و مینچینگتون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). به عبارت دیگر این مفهوم برای کارکنان نمایانگر آن است که محیط کار آنها چه شکلی است و چه مزایای برای آنها دارد (مک‌لارن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱ و تکلاک و سینسیس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). همچنین 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 (افجه و علیزاده‌فر، ۱۳۹۶). بنابراین تصویر درونی و بیرونی یک کسب‌وکار برای نیروهای کاری همان چیزی است که برند کارفرما نام می‌گیرد و سازمان‌ها برای دستیابی به آن در حال برنامه‌ریزی و اجرای اقدامات لازم هستند.

با وجود اینکه در سال‌های اخیر سازمان‌ها در حوزه برندسازی کارفرما اقداماتی انجام داده‌اند، اما میزان آشنایی آنها با تصویری که نیروی کار از برند کارفرما درک می‌کند، همچنان کم است و به درستی مفهوم‌سازی نشده است (رامپل<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴ و میشر و کومار<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹). بنابراین مسئله مهم این است که نیروی کار چه چیزهایی را بعنوان تصویر برند کارفرما به خاطر می‌سپارد. به عبارتی دیگر چگونه بر اساس تجربیات مثبت و منفی که آنها در ارتباط با یک کسب‌وکار دارند (از آشنایی با آن تا کار کردن و خروج از سازمان)، تصویری از برند کارفرما در ذهنشان شکل می‌گیرد. اگر کسب‌وکارها بدانند در چه مراحل از زندگی کاری فرد (چه زمانی که

- 
1. Minchington
  2. McLaren
  3. Tkalac & Sinčić
  4. Rampl
  5. Mishra & Kumar

بیرون از سازمان و چه هنگامی که نیروی کار سازمان است) می‌توانند برندسازی کنند، بهتر می‌توانند تشخیص دهند که چه ارزش‌ها و وعده‌هایی در آن مراحل به نیروهای کار ارائه دهند. ممکن است شناسایی انتظارات نیروی کار از یک کسب و کار اولین مرحله در طراحی اثربخش وعده‌های برند باشد. در حقیقت باید در نظر داشت انتظارات نیروی کار دانشی از یک کارفرمای ایده‌آل می‌تواند از طریق اثرگذاری بر تنظیم وعده‌های برند مسیر برندسازی اثربخش کارفرما را روشن کند. آنها برند کارفرما را در نقاط تماسی که با سازمان دارند و تجربه‌ای که از برخورد با کارفرما به دست می‌آورند؛ به خاطر می‌سپارند. از این رو کارفرما در مسیر برندسازی خود باید بداند نیروهای کار دانشی چه انتظاراتی دارند و چه وعده‌هایی باید به آنها بدهد تا در هر مرحله از تماس آنها با سازمان تجربه خوبی کسب کنند. این فرآیند در نهایت منجر به تمایل افراد به ماندگاری در سازمان می‌شود و تصمیمات آنها را نسبت به ترک سازمان تحت تأثیر قرار می‌دهد. به طوری که نه تنها سازمان به اولین انتخاب متقاضیان شغل تبدیل می‌شود حتی ممکن است اولین پیشنهاد نیروهای کار بعنوان کارفرمای برتر به دوستان و آشنایانشان شود (میشرا و کومار، ۲۰۱۹ و تانوار و کومار<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹).

سازمان‌های ایرانی در حوزه ایجاد برند متمایز که بتواند منجر به جداییت کارفرما شود، دچار مشکل هستند و این مسئله منجر به از دست دادن و یا عدم جذب نیروهای مستعد توسط سازمان می‌شود (خدایمی و اصائلو، ۱۳۹۴). همچنین کسب و کارهای ایرانی در پیاده‌سازی اثربخش برند کارفرما با چالش‌های بیشماری از جمله فقدان راهبرد، ناهمسویی برنامه‌ها، عدم شناخت نیازهای کارکنان، فقدان سازوکار مناسب برای شناسایی نیروهای ارزش آفرین و انتظارات آنها روبرو هستند (رحیمیان، ۱۳۹۲). لذا ضرورت انجام این پژوهش این است که با توجه به شرایط کسب و کارها در ایران بهتر است تعیین شود که نیروهای کار دانشی چه انتظاری از یک سازمان دارند، چه وعده‌هایی را ارزشمند می‌دانند و چگونه تصویر برند کارفرما در ذهنشان نقش می‌بندد.

از طرفی دیگر بازار کار شهر تهران شامل طیف گسترده‌ای از سازمان‌ها و ادارت دولتی، شرکت‌های خصوصی بزرگ و مشهور، سازمان‌های بین‌المللی و چندملیتی بزرگ و سازمان‌های

استارت آپی است. بنابراین نیروی انسانی دانشی حق انتخاب بیشتری دارد و انواع ویژگی‌های مختلفی که در انتخاب شغل آنها تأثیرگذار است، در این بازار کار به خوبی یافت می‌شود و جامعه آماری مناسبی برای پژوهش حاضر است. بنابراین مسئله اصلی پژوهش حاضر این است که بررسی کند انتظارات نیروی کار چه تأثیری بر وعده برند کارفرما دارد و تحقق یافتن یا نیافتن آنها چگونه بر تجربه افراد از برند کارفرما تأثیر می‌گذارد و تصمیم به ماندن یا ترک خدمت توسط آنها اتخاذ می‌شود.

### مبانی نظریه پژوهش

#### برند کارفرما

برند کارفرما مجموع تلاش‌های سازمان برای برقراری ارتباط با کارکنان موجود و بالقوه در راستای ایجاد یک محیط کاری مطلوب است که می‌خواهد سازمان را نسبت به سایر سازمان‌ها برتر و آنجا را بهترین محیط برای کار کردن نشان دهد (کاشیپ و رنگنکار<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). برند کارفرما به دو بخش درونی و بیرونی تقسیم می‌شود. از جنبه درون سازمانی، برند داخلی برای کارکنان موجود سازمان ایجاد می‌شود و نوعی وعده کارفرما است که توسط کارکنانی که به سازمان ملحق می‌شوند، تجربه می‌شود (یانگ و لی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). البته باید در نظر داشت که برند داخلی کارفرما برای نیروهایی بکار گرفته می‌شود که حضورشان ارزشی به سازمان اضافه کند (مکسول و ناکس، ۲۰۰۹). از جنبه برون سازمانی، برند کارفرما به معنی تصویری مثبت، پرنرژی و بالغ از شرکت است که برای کارکنان بالقوه موجود در بازار کار توسط شرکت ارائه می‌شود و آنها را ترغیب می‌کند به سازمان بپیوندند (برغمدی و قلی‌پور، ۱۳۹۴ و یانگ و لی، ۲۰۱۱). همچنین کارفرما را در بازارهای کاری مرتبط در موقعیتی قرار می‌دهند که متقاضیان مستعد و توانمند شغلی جذب آن سازمان می‌شوند (باکھوس و تیکهو، ۲۰۰۴ و مولک و آثور، ۲۰۱۷). در این راستا باید توجه داشت که داوطلب با استعداد و هوشمند نه تنها به برند خارجی شرکت، بلکه به برند داخلی و تجربه‌های داخل سازمان که ممکن است برای آنها مفید باشد، توجه می‌کنند. بر اساس تجربه، برند خارجی کارفرما بدون برند داخلی کارفرما به زودی درخشش

1. Kashyap & Rangnekar

2. Yang & Li

خود را از دست می‌دهد (شاه<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱ و برغم‌دی و قلی‌پور، ۱۳۹۴). برندهای کارفرمایی قدرتمند، هویت منحصر به فرد و متمایزی را ایجاد می‌کنند که نیروی انسانی موجود و بالقوه خودشان را با آن هویت تعریف می‌کنند و جذب آن می‌شوند (موروکانه و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶ و کارلینی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). این مفهوم به عنوان یک دارایی نامشهود تصویری را از کارفرما برای نیروی کار ایجاد می‌کند (مکسول و ناکس، ۲۰۰۹ و آملر و بارو<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶) که ادراک آنها را از عملکرد گذشته سازمان و چشم‌انداز آینده شکل می‌دهد (د استابلیر و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶).

### انتظارات نیروی کار از کارفرما

برای شناسایی و طبقه‌بندی نیازهای متفاوت نیروی کار می‌توان از سلسله مراتب نیازها بهره گرفت. نیروهای کار برای نیازهای خود و انتظاراتشان از سازمان سلسله مراتبی قائل هستند و به ترتیب از نیازهای زیستی تا خودشکوفایی را در شغل خود دنبال می‌کنند (د ویتو و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶). نیازهای آنها در مورد شغل و محل کارشان مطابق با سلسله مراتب نیازها به شرح زیر است (د ویتو و همکاران، ۲۰۱۶ و بنسون و داندیس<sup>۷</sup>، ۲۰۰۳):

- نیازهای زیستی: کسب حقوق و دستمزد کافی برای اطمینان از حمایت مالی خود در زندگی.
- نیازهای ایمنی و امنیت: در واقع وقتی فرد بداند که چه کاری را به چه روشی در سازمان باید انجام دهد نیاز به امنیت او تا حدی ارضاء می‌شود. نیازهایی از قبیل بیمه، محیط کاری ایمن، برنامه‌ریزی و شرح شغل مشخص.
- نیازهای تعلق: داشتن یک محیط کاری مناسب که در آن مدیران و همکاران رفتار حمایتی داشته باشند تا بتوانند علایق مشترکی پیدا کنند و در نهایت یک مسیر ارتباطی قابل اطمینان برای خود ایجاد کنند.

- 
1. Shah
  2. Morokane, Chiba & Kleyn
  3. Carlini, Grace, France & Iacono
  4. Ambler & Barrow
  5. De Stobbeleir, De Clippeleer, Caniëls, Goedertier, Deprez, De Vos, & Buyens
  6. De Vito, Brown, Bannister, Cianci & Mujtaba
  7. Benson & Dundis

- نیاز به احترام: در این سطح افراد نیاز به بازخور دارند و به دنبال دستیابی به پاداش و ترفیع هستند زیرا اعتقاد دارند که در این صورت، سازمان پشتکار و تلاش بی‌وقفه آنها را دیده است.

- خودشکوفایی: در این سطح نیازهای یادگیری افراد، رشد و پیشرفت، کسب مهارت، ریسک و اعتماد به خود بروز می‌یابد. فرد آنچنان به کار خود علاقمند است که کار به نوعی برای او تفریح و سرگرمی و لذت است.

سلسله مراتب نیازها یکی از راه‌های طبقه‌بندی نیازهای کارکنان است که نشان می‌دهد برای هر سطح از نیازها باید نیروهای انگیزشی خاصی ایجاد شود و این امر متناسب با حرکت و پیشرفت فرد در مسیر شغلی خود است. از طریق سطح‌بندی نیازهای کارکنان در این مدل، مازلو اعتقاد دارد که کارکنان به طور مستمر با این ایده که باید در سازمان پیشرفت کنند مواجه هستند. اما افراد خیلی کمی هستند که بتوانند در طول این سلسله مراتب پیش بروند و فقط آنهایی که انگیزه بسیار زیادی دارند و برای دستیابی به نیازهای خود تلاش بسیار می‌کنند، می‌توانند در طول سلسله مراتب نیازهای خود به ارضای کامل آنها بپردازند (د ویتو و همکاران، ۲۰۱۶).

### وعده برند کارفرما

ارزش پیشنهادی به مشتری یکی از پرکاربردترین مبانی نظری بازاریابی است که هنگامی که در حوزه منابع انسانی مطرح می‌شود به ارزش پیشنهادی به کارکنان یا همان وعده‌هایی که یک کارفرما به مخاطبان‌ش می‌دهد؛ تبدیل می‌شود. ارزش پیشنهادی به کارکنان به مجموعه ارزشی (مالی و غیرمالی) که کارمند از کار کردن برای سازمان کسب می‌کند، اشاره دارد (مرادی و همکاران، ۱۳۹۵). به عبارتی دیگر، برند کارفرما از دیدگاه نیروی کار بعنوان مجموعه‌ای از مزایا، ارزش‌ها و وعده‌ها دیده می‌شود که یک کارفرما به طور منحصر به فردی به آنها ارائه می‌کند (بلو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). محققان مختلف این وعده‌ها را در قالب ارزش ویژه برند کارفرما تعریف کردند که مجموعه‌ای از تعهدات وابسته به برند است که به واسطه استخدام در سازمان، برای کارمندان بالقوه و فعلی سازمان ارزش ایجاد می‌کند. ارزش‌های ایجاد شده

1. Bellou, Chaniotakis, Kehagias & Rigopoulou

توسط برند کارفرما در پنج دسته ارزش اقتصادی (مزایای اقتصادی و مالی مانند حقوق، بازنشستگی، بیمه و ...)، اعتماد به برند (صداقت، اعتبار و توانایی کارفرما برای رفع نیاز کارمندان)، ارزش توجه و تمایل (محیط کاری انگیزاننده و استفاده از حداکثر توان کارمندان برای تولید محصولات با کیفیت و نوآور در سازمان کارفرما) و ارزش رشد و پیشرفت (میزان فرصت‌های پیشرفت و رشد شغلی در سازمان کارفرما) هستند (برتون و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵ و جیانگ و ایلز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱).

### تجربه نیروهای کار در مواجهه با برند کارفرما

برند کارفرما، انتخاب‌های مشتریان را در هر نقطه تماسی تحت تأثیر قرار می‌دهد. هر تجربه در یک نقطه تماس اتفاق می‌افتد. یک برند، در هر نقطه تماس به فرد وعده‌ای می‌دهد و می‌تواند شرایط را آسان یا سخت، مطمئن یا بیمناک، امیدوار یا ناامید کند. برند کارفرما، تجربه نیروهای کار را شکل می‌دهد. وقتی آنها با سازمان برخورد دارند یا وارد آن می‌شوند، با خود می‌اندیشد که آیا این کارفرما، قولی را که داده است برآورده می‌کند. در نتیجه، برند کارفرما به شکل‌دهی تجربه منابع انسانی مربوط می‌شود (سارتین و شومان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶ و رحیمیان، ۱۳۹۲). برندسازی کارفرما به مثابه راهبردی بلندمدت برای مدیریت ادراک کارکنان بالفعل و بالقوه و ذینفعان تعریف شده است که شامل تجارب مستقیم و غیرمستقیم ارتباط با سازمان می‌شود (رحمانی و همکاران، ۱۳۹۷).

از مهمترین نقاط تماس نیروهای کار با سازمان سیستم جذب و استخدام است. گوپتا و موهان<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) بیان داشتند مهمترین کاری که در ایجاد برند کارفرما می‌تواند انجام شود تمرکز بر تجربه کاندیدها در تمام مراحل استخدام است. تجربه رضایت نیروی کار موجود در سازمان یکی دیگر از نقاط تماس مهم و تأثیرگذار در ارتباط با نیروی کار و سازمان است. همانطور که مطرح شد برند کارفرما در بعد داخلی توانایی سازمان در کسب رضایت کارکنان و ارائه مجموعه‌ای از ارزش‌های مورد نظر آنان در قالب ارزش پیشنهادی به کارکنان است (مرادی و

1. Berthon, Ewing & Hah
2. Jiang & Iles
3. Sartain & Schumann
4. Gupta & Mohan



همکاران، ۱۳۹۵ و فاستر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). اگر سازمانی بخواهد بهترین محیط کاری برای افراد باشد، باید توانایی نگهداری نیروهای مستعد خود را داشته باشد (مهرز و باکری<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). تجربه خروج از سازمان نیز از جملات تجربیاتی است که تحت تأثیر برند کارفرما قرار دارد و شامل خروج داوطلبانه نیروها (استعفاء یا بازخرید) و اخراج آنها به وسیله مدیریت یا به دلایل خارج از کنترل فرد (تعدیل نیرو، خاتمه قرارداد و بیماری کارکنان) است. مدیریت این فرآیند، تجربه خوبی از خروج از سازمان ایجاد می‌کند (اوچهارا و اوشی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹).

### تمایل به ترک خدمت یا ماندگاری در سازمان

کاشیاپ و ورما<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی اذعان داشتند که مهمترین دستاوردی که از برندسازی کارفرما می‌توان گرفت جذب بهترین نیروهای کاری، کاهش ترک خدمت و افزایش ماندگاری استعداد در سازمان است. بین مفاهیم و دلایلی که منجر به ترک خدمت افراد و یا ماندگاری آنها در سازمان می‌شود، همواره شباهت‌ها و تفاوت‌هایی وجود دارد. همانطور که نظریه‌های دو عاملی هرزبرگ مطرح می‌کند ممکن است آنچه موجب نارضایتی افراد می‌شود با آنچه رضایت آنها را فراهم می‌کند، متفاوت باشد. نیروهای مستعد به دلایل متعددی از جمله اهمیت به تخصص، امکانات مادی و غیرمادی، اعتبار، فرصت‌های رشد، محیط و شرایط کاری و عوامل خارجی (برغمندی و قلی‌پور، ۱۳۹۴)، حمایت سازمانی ادراک شده (آراسانی و کریشنا، ۲۰۱۹)، تعهد سازمانی، رضایت شغلی در سازمان ماندگار می‌شوند. سطح رضایت نیروی کار بر اساس یک دسته عوامل ذاتی شغل (بر اساس ادراک فرد از عوامل شناختی، توسعه‌ای و مسئولیتی شغل) و یک دسته عوامل بیرونی شغل (حقوق و دستمزد، نظارت، سرپرستی و مدیریت، امنیت شغلی، همکاران و شرایط شغلی) می‌تواند بر تمایل فرد به ماندگاری یا ترک خدمت تأثیرگذار باشد (مهرز و باکری، ۲۰۱۹). اگر فرد بر اساس تمایلات و احتمالاتی که محاسبه کرده است خود را از سازمان جدا ببیند، آنجا را به صورت داوطلبانه ترک می‌کند و اگر ترک خدمت او بر اساس علاقه یا تمایل خودش نباشد آن را غیرداوطلبانه می‌نامند؛ مانند

- 
1. Foster, Punjaisri & Cheng
  2. Mehreza & Bakria
  3. Uchehara & Oshi
  4. Kashyap & Verma

شرایطی که بیماری یا مهاجرتی برای فرد یا به واسطه خانواده او اتفاق می‌افتد (آجیباد و کاکواگ، ۲۰۱۹).

### مطالعات پیشین

بخشی از مطالعات حوزه برند کارفرما در داخل و خارج از کشور در جدول ۱ ارائه شده است:

جدول ۱. خلاصه نتایج پژوهش‌های انجام شده

پژوهشگر	عنوان پژوهش	یافته‌های مهم
مشبکی و تقی‌زاده (۱۳۹۸)	تأثیر برند کارفرما بر رفتار قهرمان برند: نقش واسطه‌ای هویت سازمانی	برند کارفرما بر هویت سازمانی و هویت و رفتار قهرمان برند تأثیر مثبت دارد. برند کارفرما شامل محیط کاری سالم، تعادل کار و زندگی، آموزش و توسعه، اخلاق و مسئولیت اجتماعی و جبران خدمت و مزایا بود.
علیزاده ثانی و نجات (۱۳۹۵)	بررسی تأثیر جذابیت برند کارفرما بر تمایل استخدام نخبگان (مطالعه موردی: شرکت های وزارت نفت)	متغیر جذابیت برند کارفرما (گسترده‌گی فعالیت سازمان، امکان ادامه تحصیل، تعادل کار و زندگی شخصی، فناوری‌های نوین، انطباق با مبانی اخلاقی جامعه) هم به طور مستقیم و هم غیرمستقیم تمایل به استخدام نخبگان را تبیین می‌کند.
خدای و اصائلو (۱۳۹۴)	طراحی مدل ایجاد جذابیت کارفرما مبتنی بر ساخت برند متمایز کارفرما	وقتی برند کارفرما مبتنی بر عوامل نیازهای گروه هدف، پیشنهاد ارزش متمایز، استراتژی افراد، سازگاری برند، ارتباطات برند کارفرما و متریک‌های برندسازی کارفرما ایجاد شود، این تمایز منجر به جذابیت کارفرما در تمامی ابعاد می‌شود.
آراسانی و کریشنا (۲۰۱۹)	برندسازی کارفرما: حمایت سازمانی ادراک شده و ماندگاری نیروی انسانی	حمایت سازمانی ادراک شده بعنوان یکی از تکنیک‌های برند کارفرما هم به طور مستقیم و هم از طریق تعهد سازمانی بر ماندگاری نیروی کار تأثیر دارد.
تانوار و کومار (۲۰۱۹)	برند کارفرما، تناسب بین فرد و سازمان، و	ابعاد برند کارفرما می‌تواند در جایی که تناسب بین فرد و سازمان وجود دارد به ایجاد تصویر کارفرمای منتخب منجر

پژوهشگر	عنوان پژوهش	یافته‌های مهم
	کارفرمای منتخب (بررسی نقش میانجی رسانه‌های اجتماعی)	شود؛ همچنین اهمیت رسانه‌های دیجیتال و انتشار اطلاعات در دستیابی به موقعیت یک کارفرمای منتخب به تأیید رسید.
ادیبه احمد و دوود <sup>۱</sup> (۲۰۱۶)	جذب افراد از طریق برند کارفرما با هدف تعیین ارتباط بین برندسازی کارفرما و نسبت ترک خدمت	از بین ابعاد برندسازی کارفرما (ارزش کاربردی، توسعه، اقتصادی، علاقه‌مندی و اجتماعی) عامل توسعه تأثیر بسزایی بر ترک خدمت داشت و سایر عوامل برندسازی کارفرما بر ترک خدمت افراد تأثیرگذار نبود.

با توجه به موارد مطرح شده، برند کارفرما به عنوان مجموعه ارزش‌هایی که به نیرو کار ارائه می‌شود منجر به ایجاد تجربیاتی می‌شود که به ماندگاری یا ترک خدمت نیروها ختم می‌شود. اینکه ارزش‌ها از دید نیروی کار تعریف شود و نقاط تماس بر اساس تجربیات آنها طراحی شود از ضرورت‌های انجام این پژوهش است. همچنین بیشتر پژوهش‌ها به ویژه تحقیقات خارجی از روش پژوهش آمیخته برای شناسایی دیدگاه‌های افراد و سنجش آنها در مقیاس بزرگتر استفاده کرده‌اند. لذا در این پژوهش از روش آمیخته برای تبیین این مفهوم در یک جامعه آماری جامع از نیروهای کار دانشی استفاده شده است تا انتظارات، وعده‌ها و تجربیاتی که آنها از برند داخلی و خارجی کارفرما به دست می‌آورند و بر اساس آن تصمیم به ماندن یا ترک سازمان می‌گیرند، شناسایی شود.

### توسعه فرضیه‌ها و چهارچوب مفهومی

همانطور که مطرح شد برند کارفرما نوعی وعده کارفرما است که توسط کارکنانی که به سازمان ملحق می‌شوند، تجربه می‌شود (یانگ و لی، ۲۰۱۱). در واقع کارفرما با ارائه وعده‌هایی به متقاضیان شغلی آنها را جذب و با تحقق آنها موجبات ماندگاری افراد را در سازمان فراهم می‌سازند. این وعده‌ها نه تنها شامل روابط شرکت با کارکنان است بلکه منعکس‌کننده این مسئله است که شرکت می‌تواند تجربه‌های کاری منحصر به فردی را برای کارکنان موجود و بالقوه فراهم بیاورد (برغمندی و قلی‌پور، ۱۳۹۴ و یانگ و لی، ۲۰۱۱). در این میان لازم است سازمان

به ادراک کارکنان از برند کارفرمای خود توجه کند، چرا که کارمند پس از ورود به سازمان و شروع به خدمت، تجاربی از تعامل با کارفرما کسب می‌کند که آن را با وعده‌های پیش از استخدام مقایسه کرده و به سازمان بازخور می‌دهد. در صورتی که شکاف عمیقی بین تجارب و وعده‌ها مشاهده کند، ممکن است سازمان را ترک کند 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 (افچه و علیزاده‌فر، ۱۳۹۶). لذا این پژوهش با تأکید بر مفهوم برند کارفرما به دنبال پاسخ به سؤال زیر است:

سؤال ۱) فرآیند شکل‌گیری تجربه برند کارفرما در ذهن نیروی کار دانشی چگونه است؟

برای پاسخ به این سؤال، سؤالات فرعی زیر مطرح شدند:

Q<sub>1</sub>: آنچه نیروهای کار دانشی از یک برند کارفرمایی انتظار دارند چیست؟

Q<sub>2</sub>: چه وعده‌هایی همسو با نیاز آنهاست؟

Q<sub>3</sub>: تجربه برند کارفرما را در چه نقاط تماسی به خاطر می‌سپارند؟

همچنین بر اساس مبانی نظری و پژوهشی و پس از به دست آوردن دیدگاه نیروی کار دانشی مدل مفهومی این پژوهش به این صورت فرض شد که لازم است بررسی شود که چه زمانی احساس خوشایندی از وعده‌های برند داشتند. به عبارت دیگر، باید تعیین شود که آیا انتظارات نیروی کار بر نوع وعده‌ای که آنها را راضی می‌کند، تأثیرگذار است. نکته حائز اهمیت این است که برای ارائه وعده برند یکی از مهمترین پیش فرض‌های تأثیرگذار سابقه کاری فرد است. به عبارتی دیگر انتظارات افرادی که به تازگی وارد بازار کار شده‌اند و به دنبال اولین شغل خود هستند، نسبت به کسانی که سابقه کاری دارند متفاوت است و لذا برای ارائه وعده برند باید این تفاوت را در نظر گرفت. بنابراین نقش این عامل نیز در وعده‌هایی که افراد از برند کارفرما قبول کردند و متناسب با آن تصمیم‌گیری کردند بسیار مهم است. از طرفی دیگر باید بررسی شود که وعده‌هایی که آنها از یک کارفرما پذیرفتند در شکل‌گیری تجربیاتشان از برند داخلی و خارجی کارفرما چه نقشی داشته و آنها چگونه تصمیم گرفتند که در سازمان بمانند یا آنجا را ترک کنند. لذا این پژوهش با تأکید بر ادراک نیروی کار دانشی از برند کارفرما به

دنبال پاسخ به سؤال زیر نیز است:

سؤال ۲) آیا انتظارات نیروی کار از طریق وعده برند منجر به شکل‌گیری اثربخش تجربه برند کارفرما می‌شود؟

برای پاسخ به این سؤال، فرضیه‌های زیر مطرح شدند:

P<sub>1</sub>: انتظارات نیروی کار دانشی بر وعده‌های برند کارفرما تأثیرگذار است.

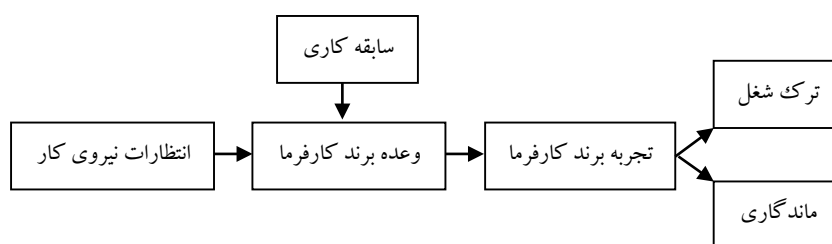
P<sub>2</sub>: سابقه کاری نیروی کار دانشی بر وعده‌های برند کارفرما تأثیرگذار است.

P<sub>3</sub>: وعده‌های برند کارفرما بر تجربه نیروی کار دانشی از برند کارفرما تأثیرگذار است.

P<sub>4</sub>: تجربه نیروی کار دانشی از برند کارفرما بر تمایل او به ترک شغل تأثیرگذار است.

P<sub>5</sub>: تجربه نیروی کار دانشی از برند کارفرما بر تمایل او به ماندگاری تأثیرگذار است.

این موارد برای هدایت این پژوهش در شکل ۱، به مثابه مدل مفهومی پژوهش، ارائه شده است.



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

### روش‌شناسی پژوهش

روش این پژوهش آمیخته اکتشافی است که به صورت توأمان از روش کیفی و کمی استفاده شده و از نظر هدف، پژوهشی کاربردی و پیمایشی است. در بخش کیفی بر اساس تحلیل تم به پاسخگویی به سؤال اول پژوهش پرداخته شده است. تحلیل تم زمانی ضرورت پیدا می‌کند که اطلاعات اندکی در مورد پدیده مورد مطالعه وجود داشته باشد و یا اینکه در مطالعات و تحقیقات انجام شده در ارتباط با موضوع مورد نظر، فقدان یک چارچوب نظری که به صورتی جامع به تبیین موضوع بپردازد، مشهود باشد. در بخش شناسایی انتظارات، وعده‌های برند و تجربه برند از دیدگاه نیروی کار دانشی این شکاف وجود دارد، لذا بهره‌گیری از مصاحبه و روش تحلیل

تم برای این هدف مناسب است. بخش کمی این پژوهش برای پاسخگویی به سؤال اصلی دوم و فرضیات فرعی مربوط به آن بعد از اجرای مرحله اول و تحلیل‌های آن، اجرا شده است. جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی و کمی نیروهای کاری دانشی بود که تعریف عملیاتی آن عبارت است از دانش‌آموختگان رشته‌های مختلف تحصیلات تکمیلی مقاطع ارشد و دکترا که در زمان اجرای پژوهش در بازار کار شهر تهران استخدام شده و شاغل بودند. این افراد تجربه مصاحبه استخدامی حداقل ۲ سازمان را داشتند و در سازمان فعلی حداقل ۱ سال کار می‌کردند. این امر باعث می‌شد که فرد بتواند در مورد تجربه استخدامی به عنوان کارجو صحبت کند و آنها را با انتخابش مقایسه کند. از طرف دیگر به واسطه داشتن سابقه کاری در سازمان فعلی می‌توانستند در مورد تجربه خود به عنوان نیروی کار صحبت کنند. همچنین اغلب آنها تجربه خروج از سازمان نیز داشتند. بازار کار تهران به دلیل تنوع شرکت‌ها و سازمان‌ها و موجود بودن حق انتخاب نیروهای کار در انتخاب سازمان، از نظر مکانی برای این پژوهش مناسب ارزیابی شد.

روش نمونه‌گیری در بخش کیفی نظری و در بخش کمی تصادفی طبقه‌ای بوده است. در روش تصادفی طبقه‌ای ابتدا فرد مشخص می‌کرد که آیا دارای تحصیلات تکمیلی هست، شاغل هست و تجربه مصاحبه استخدامی دارد؛ سپس در فرآیند پاسخگویی به پرسشنامه شرکت داده می‌شد.

روش گردآوری داده در بخش کیفی شامل مصاحبه نیمه ساختاریافته عمیق با ارائه پرسش‌هایی در مورد سؤال اول پژوهش انجام شده است. از آنجایی که تعداد نمونه‌ها از پیش مشخص نبود، افزودن به آنها تا مرحله رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد. در نهایت با ۲۵ نفر مصاحبه انجام شد که از مصاحبه هجدهم به بعد، تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده شد و از مصاحبه بیست و سوم به بعد داده‌ها کاملاً تکراری و به اشباع نظری رسیده بود؛ اما برای اطمینان تا مصاحبه ۲۵ ادامه یافت. در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته دارای ۳۰ گویه در بخش‌های مربوط به متغیرهای پژوهش (انتظارات نیروی کار ۱۴ گویه شامل انتظارات فرد از شغل، مدیر و سازمان در سلسله مراتب نیازها، سابقه کاری ۳ گویه شامل تفاوت‌های نیروی کار باتجربه و شغل اولی، وعده برند کارفرما ۵ گویه شامل وعده‌های برند مبتنی بر سلسله مراتب نیازها، تجربه

برند کارفرما ۶ گویه شامل تجربه نیروی کار بالقوه، تجربه متقاضیان شغل، تجربه جامعه پذیری، تجربه نیروی کار موجود و تجربه ترک خدمت، ترک شغل و ماندگاری ۲ گویه) در مقیاس پنج مرتبه‌ای لیکرت بود که با در نظر گرفتن جامعه آماری نامحدود و تعداد متغیرهای پنهان، ۴۳۷ نمونه گردآوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

### روایی و پایایی پژوهش

در این پژوهش برای بررسی روایی بخش کیفی، یافته‌های پژوهش را به مشارکت کنندگان ارائه و متن نظریه توسط آنها مطالعه و نقطه نظرات آنها اعمال شده است. همچنین پرسشنامه CVR برای ۱۰ نفر از افراد متخصص در حوزه منابع انسانی ارسال و ضریب CVR محاسبه شد. از آنجایی که مقدار محاسبه شده آیت‌ها بزرگتر از ۰/۶۲ بود اعتبار محتوای همه آیت‌ها پذیرفته شد. برای ارزیابی پایایی در بخش کیفی، از روش توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته استفاده شده است. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، از یک دانشجوی دکتری منابع انسانی درخواست شد تا به عنوان کدگذار در پژوهش مشارکت کند. پایایی بین دو کدگذار ۰/۸۸ شد و پایایی کدگذاری‌ها مورد تأیید قرار گرفت.

برای بررسی روایی بخش کمی، از نظرات اساتید راهنما و مشاور و ۳ دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی استفاده شد و پس از دریافت بازخور، اصلاحات پیشنهادی انجام شد. همچنین برای محاسبه پایایی ابزار اندازه‌گیری از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که مطابق با ۳۶ نفر نمونه اولیه ضرایب آلفای کرونباخ تمام متغیرها و ابعاد (انتظارات نیروی کار ۰/۹۲، سابقه کاری ۰/۸۷، وعده برند کارفرما ۰/۸۲، تجربه برند کارفرما ۰/۸۷، ترک شغل و ماندگاری ۰/۷۳) بزرگتر از ۰/۷ و ضریب آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه ۰/۹۳ تعیین و پایایی ابزار تأیید شد.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش بعد از گردآوری داده‌های کیفی با کمک نرم‌افزار Nvivo اقدام به کدگذاری داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی شد. برای تجزیه و تحلیل

داده‌ها در بخش کمی با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS 25 و AMOS 24 از تحلیل مسیر بهره گرفته شد که P-value کمتر از ۰/۰۵ معنادار فرض شدند.

### یافته‌های پژوهش

در جدول ۲ اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه آماری بخش کیفی ارائه شده است:

جدول ۲. توصیف آماری نمونه پژوهش و کدهای شناسایی شده

افراد	جنسیت	سن	تحصیلات	پست	سابقه کار	مصاحبه	نوع سازمان
۱	زن	۳۰-۲۵	ارشد	کارشناس	۳	۳	استارت‌آپ
۲	مرد	۳۰-۲۵	ارشد	مدیر	۳	۶	استارت‌آپ
۳	مرد	۳۵-۳۰	دکتر	مدیر	۳/۵	۳	استارت‌آپ
۴	مرد	۳۰-۲۵	ارشد	مدیر	۳	۱۵	خصوصی (۵۰ نفر <)
۵	مرد	۳۵-۳۰	ارشد	کارشناس	۵	۱۳	خصوصی (۵۰ نفر >)
۶	مرد	۳۵-۳۰	دکتر	مدیر	۹	۲۰	بین‌المللی
۷	مرد	۴۰-۳۵	ارشد	مدیر	۱۶	۲	خصوصی (۵۰ نفر >)
۸	مرد	۳۰-۲۵	ارشد	مدیر	۵	۹	خصوصی (۵۰ نفر <)
۹	مرد	۳۰-۲۵	دکتر	کارشناس	۷	۴۰	خصوصی (۵۰ نفر >)
۱۰	مرد	۳۵-۳۰	دکتر	کارشناس	۸	۴۰	خصوصی (۵۰ نفر >)
۱۱	زن	۳۵-۳۰	ارشد	کارشناس	۶	۲	خصوصی (۵۰ نفر <)
۱۲	زن	۳۵-۳۰	دکتر	مدیر	۱۳	۴	خصوصی (۵۰ نفر >)
۱۳	مرد	۳۰-۲۵	ارشد	کارشناس	۲	۸	خصوصی (۵۰ نفر >)
۱۴	زن	۳۰-۲۵	ارشد	کارشناس	۶	۷	خصوصی (۵۰ نفر >)
۱۵	مرد	۳۵-۳۰	ارشد	مدیر	۷	۵	بین‌المللی
۱۶	مرد	۴۰-۳۵	ارشد	کارشناس	۴	۱۰	خصوصی (۵۰ نفر >)
۱۷	زن	۳۵-۳۰	ارشد	مدیر	۷	۸	خصوصی (۵۰ نفر >)
۱۸	زن	۳۰-۲۵	ارشد	مدیر	۵	۴	استارت‌آپ
۱۹	مرد	۳۰-۲۵	ارشد	کارشناس	۲	۲	بین‌المللی
۲۰	مرد	۳۵-۳۰	ارشد	کارشناس	۲	۴۵	بین‌المللی
۲۱	مرد	۳۵-۳۰	ارشد	مدیر	۸	۱۰	بین‌المللی



افراد	جنسیت	سن	تحصیلات	پست	سابقه کار	مصاحبه	نوع سازمان
۲۲	زن	۳۵-۳۰	ارشد	مدیر	۷	۲	خصوصی (۵۰ نفر <)
۲۳	زن	۳۵-۳۰	ارشد	کارشناس	۶	۵	بین‌المللی
۲۴	مرد	۳۵-۳۰	دکتر	مدیر	۷	۱۰	بین‌المللی
۲۵	مرد	۴۰-۳۵	دکتر	مدیر	۱۲	۱۰	خصوصی (۵۰ نفر >)

خروجی تحلیل تم و کدگذاری داده‌ها بر حسب تعداد افرادی که در مورد یک مقوله صحبت کردند، تعداد کدهایی که در آن مقوله دسته‌بندی شد و تعداد دفعاتی که افراد با جملات مختلف به یک کد واحد اشاره کردند؛ در جدول ۳ ارائه شده است:

جدول ۳. خروجی فرآیند کدگذاری در پژوهش کیفی

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی			تعداد افراد	تعداد کدها	تعداد رفرنسها
انتظارات نیروی کار	انتظارات فرد از سازمان	زیستی	۲۴	۲۱	۷۷	
		امنیت	۱۸	۲۷	۵۲	
		تعلق	۳	۴	۷	
		احترام	۱۱	۱۵	۱۷	
		خودشکوفایی	۲۳	۲۷	۹۳	
	انتظارات فرد از مدیر	امنیت	۷	۱۰	۱۰	
		تعلق	۳	۵	۸	
		احترام	۱۲	۱۰	۲۳	
	انتظارات فرد از شغل	احترام	۱۸	۱۴	۳۷	
		خودشکوفایی	۱۶	۲۱	۶۶	
	انتظارات سازمان از فرد	امنیت	۸	۱۵	۱۵	
		تعلق	۱۰	۱۰	۱۷	
احترام		۱۱	۱۱	۲۱		
خودشکوفایی		۱۶	۲۳	۵۵		
وعده برند کارفرما	ارزش اقتصادی (نیاز زیستی)	۸	۴	۱۲		
	افراد تازه کار	۷	۴	۱۵		
	افراد باتجربه	۸	۶	۲۸		

تعداد رفرنسها	تعداد کدها	تعداد افراد	مقوله‌های فرعی		مقوله اصلی
۲۰	۵	۱۲	افراد تازه کار	(نیاز به امنیت)	
۱۵	۴	۹	افراد باتجربه	ارزش اجتماعی	
۸۲	۱۱	۱۷	افراد تازه کار	(نیاز به تعلق)	
۳۶	۸	۱۴	افراد باتجربه	ارزش توجه و تمایل	
۲۲	۵	۱۲	افراد تازه کار	(نیاز به احترام)	
۸۰	۲۱	۲۳	افراد باتجربه	ارزش رشد و پیشرفت	
۷۴	۱۰	۲۲	افراد تازه کار	(نیاز به خودشکوفایی)	
۱۰۳	۷۷	۱۷	تجربه کاندیدها		تجربه برند کارفرما
۲۶	۸	۱۱	تجربه جامعه‌پذیری		
۴۴	۲۶	۱۶	تجربه نیروی کار بالقوه		
۳۷	۲۷	۱۶	تجربه رضایت کارکنان		
۸	۷	۵	تجربه نیروی کار سابق		
۱۱	۹	۶	تجربه شکار نیروی انسانی		
۱۱۱۱	۴۴۵	۲۵	جمع کل		

با توجه به تحلیل تم انجام شده ۴۴۵ کد در سه مقوله اصلی انتظارات نیروی کار (Q1)، وعده برند کارفرما (Q2) و تجربه برند کارفرما (Q3) از شناسایی شد در مجموع ۱۱۱۱ بار در مصاحبه‌های انجام شده با ۲۵ نیروی کار دانشی شناسایی شدند.

از دیدگاه نیروی کار دانشی انتظارات آنها به چهار دسته کلی تقسیم می‌شود. دسته اول انتظاراتی است که آنها از سازمان دارند که در کل لایه‌های سلسله مراتب نیازها خود را نشان دادند. دسته دوم انتظاراتی است که آنها از مدیر مستقیم خود دارند که در سه لایه از امنیت تا احترام خود ظاهر شدند. دسته سوم انتظاراتی است که آنها از ذات شغل خود دارند که در دو لایه احترام و خودشکوفایی نمایان شدند. دسته چهارم انتظاراتی است که می‌دانند سازمان از آنها دارد و در چهار لایه از امنیت تا خودشکوفایی ادراک شده‌اند. این افراد وعده‌هایی را که از برندهایی کارفرمایی دریافت کردند نیز در لایه‌های مختلف سلسله مراتب نیازها برشمردند؛ اما آن وعده‌ها از زمانی که نیروی تازه فارغ‌التحصیل بودند و تجربه کار نداشتند تا زمانی که

بعنوان نیروی باسابقه وارد بازار کار می‌شدند تفاوت اساسی داشت و آنها انتظارات خود را بر اساس داشتن یا نداشتن سابقه کار تعدیل می‌کردند و وعده‌ها را می‌پذیرفتند. از طرفی دیگر نیروهای کار دانشی تصاویری از برند کارفرما را از زمانی که بعنوان یک فرد خارج از سازمان در نمایشگاه‌ها، همایش‌ها یا مجامع مختلف می‌دیدند، تا فرآیند استخدام چه به صورت فرآیند رسمی جذب و چه در فرآیند شکار نیروی انسانی، تجربیات جامعه‌پذیری و زمانی که بعنوان نیروی کار عضوی از سازمان بودند و همچنین وقتی از سازمان خارج شدند؛ در ذهن خود داشتند. سؤالات پرسشنامه پژوهش کمی بر مبنای داده‌های بدست آمده از تحلیل تم تدوین شدند.

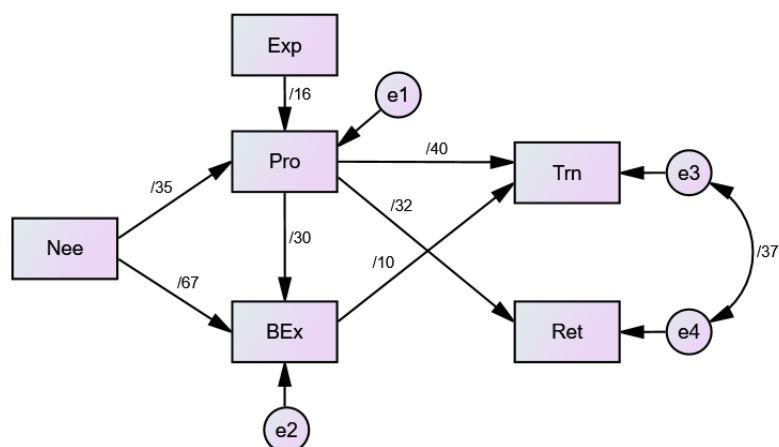
اطلاعات جمعیت شناختی نمونه آماری بخش کمی در جدول ۴ ارائه شده است:

جدول ۴. توصیف نمونه آماری در بخش کمی

تعداد	اطلاعات جمعیت شناختی	
۱۶۱	زن	جنسیت
۲۷۶	مرد	
۳۰۰	۳۵ سال و کمتر	سن
۱۰۷	۳۶ تا ۴۰ سال	
۳۰	۴۱ سال و بیشتر	
۳۱۸	کارشناسی ارشد	تحصیلات
۱۱۹	دکتر	
۹۹	مدیر	ارشدیت سازمانی
۲۷	سرپرست	
۷۸	کارشناس ارشد	
۲۳۳	کارشناس	
۱۸۸	۳ سال و کمتر	سابقه کار دانشی
۱۶۳	۴ تا ۶ سال	
۸۶	۷ سال و بیشتر	

پیش از انجام تحلیل‌های آماری برای آزمون فرضیات پژوهش، تحلیل عاملی تأییدی

پرسشنامه به منظور بررسی روایی سازه انجام و در سطح اطمینان ۹۵ درصد بارهای عاملی اختلاف معناداری با صفر داشتند و روایی سازه مورد تأیید قرار گرفت. برای بررسی کفایت نمونه آماری از شاخص KMO استفاده شد (انتظارات نیروی کار ۰/۹۲، سابقه کاری ۰/۷۴، وعده برند کارفرما ۰/۸۴، تجربه برند کارفرما ۰/۸۹، ترک شغل و ماندگاری ۰/۶۰) که نتایج حاکی از کفایت حجم نمونه آماری بود. از طرفی دیگر با توجه به استفاده از روش حداکثر درست‌نمایی و نرمال نبودن چندمتغیره داده‌ها از روش خودگردان‌سازی استفاده شد. در مرحله بعد بررسی مدل تحلیل مسیر پرداخته شد و پس از اصلاحات انجام شد مدل زیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار گرفت:



شکل ۲. مدل تحلیل مسیر انتظارات نیروی کار تا تمایل ماندگاری یا ترک شغل

ضرایب مدل معادلات ساختاری در جدول ۵ ارائه شده است:

جدول ۵. معناداری ضرایب تأثیر و همبستگی مدل تحلیل مسیر

معناداری (P-value)	برآورد استاندارد	پارامترها
۰/۰۰۰	۰/۳۵۲	انتظارات نیروی کار (Nee) <--- وعده برند کارفرما (Pro)
۰/۰۰۰	۰/۶۶۵	انتظارات نیروی کار (Nee) <--- تجربه برند کارفرما (BEx)
۰/۰۰۰	۰/۲۹۶	وعده برند کارفرما (Pro) <--- تجربه برند کارفرما (BEx)
۰/۰۰۰	۰/۱۶۰	سابقه کاری (Exp) <--- وعده برند کارفرما (Pro)

۰/۰۲۸	۰/۱۰۲	ترک خدمت (Trn)	<---	(BEx) تجربه برند کارفرما
۰/۰۰۰	۰/۳۹۷	ترک خدمت (Trn)	<---	وعده برند کارفرما (Pro)
۰/۰۰۰	۰/۳۱۷	ماندگاری (Ret)	<---	وعده برند کارفرما (Pro)
۰/۰۰۰	۰/۳۷۵	e4	<-- >	e3

یافته‌های حاصل از آزمون فرضیات این پژوهش از دیدگاه نیروی دانشی در بازار کار تهران نشان داد که انتظارات نیروی کار دانشی بر وعده‌های برند کارفرما (P1) با ضریب ۰/۳۵۲ تأثیر معنادار داشته است. سابقه کاری افراد نیز با ضریب ۰/۱۶۰ بر وعده‌های برند کارفرما (P2) تأثیر گذار بوده است. همچنین وعده‌های برند کارفرما بر تجربه نیروی کار دانشی از برند کارفرما (P3) با ضریب ۰/۲۹۶ تأثیر گذار است. تجربه نیروی کار دانشی از برند کارفرما با ضریب ۰/۱۰۲ بر تمایل او به ترک شغل (P4) تأثیر گذار است. این در حالی است که تجربه نیروی کار دانشی از برند کارفرما بر تمایل او به ماندگاری در سازمان (P5) تأثیر معناداری ندارد. بنابراین فرضیات اول تا چهارم پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار گرفت اما فرضیه پنجم مورد تأیید قرار نگرفت.

علاوه بر نتایج مربوط به آزمون فرضیات پژوهش، نتایج حاصل از تحلیل مسیر نشان داد که انتظارات نیروی کار علاوه بر تأثیری که به طور غیرمستقیم از طریق وعده‌های برند کارفرما بر تجربه برند کارفرما دارد؛ به طور مستقیم نیز با ضریب تأثیر ۰/۶۶۵ بر تجربه برند کارفرما تأثیر گذار است. همچنین وعده برند کارفرما علاوه بر تأثیر غیرمستقیمی که از طریق تجربه برند کارفرما بر تمایل فرد به ترک خدمت دارد؛ به طور مستقیم نیز با ضریب ۰/۳۹۷ بر تمایل فرد به ترک خدمت تأثیر گذار است. علاوه بر این، با وجود که تجربه برند منجر به تمایل فرد به ماندگاری نمی‌شود؛ وعده‌های برند با ضریب ۰/۳۱۷ به طور مستقیم بر تمایل فرد به ماندگاری در سازمان تأثیر گذار است.

نتایج حاصل از برازش مدل تحلیل مسیر اصلاح شده پژوهش در جدول ۶ ارائه شده است:

جدول ۶. شاخص‌های برازش مدل تحلیل مسیر اصلاح شده پژوهش

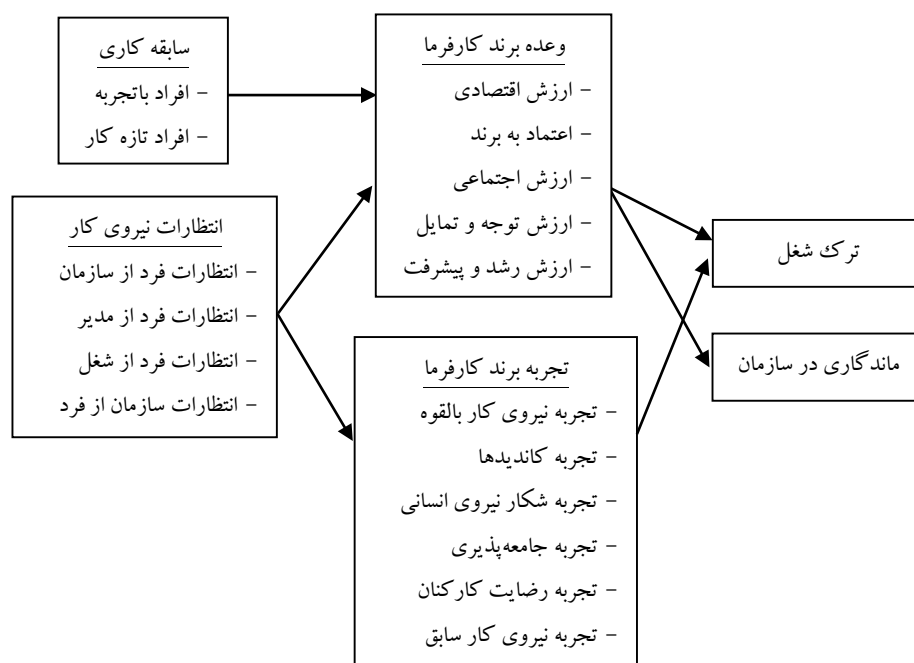
مدل تحلیل مسیر	شاخص‌های برازش	دسته‌بندی
۰/۰۱۹	$RMR \approx 0$	شاخص‌های مطلق
۰/۹۸۱	$GFI \approx 1$	
۰/۹۷۷	$CFI > 0.9$	شاخص‌های تطبیقی
۰/۹۵۰	$TLI > 0.9$	
۰/۰۷۸	$RMSEA < 0.08$	شاخص‌های مقتصد
۳/۶۴۹	$CMIN/DF < 5$	

بر اساس نتایج حاصل از تحلیل مسیر اصلاح شده، مدل انتظارات نیروی کار تا تمایل به ماندگاری یا ترک شغل در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار گرفت.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به دنبال یافتن چگونگی شکل‌گیری تجربه برند کارفرما در ذهن نیروی کار دانشی و تعیین تأثیر انتظارات نیروی کار و وعده برند بر شکل‌گیری اثربخش این تجربه بود که تأثیرگذار بر تمایل افراد نسبت به ترک خدمت یا ماندگاری در سازمان است. در این میان نیروی کار دانشی را افراد شاغل در شرکت‌های فعال بازار کار تهران فرض کرد که از دانشگاه‌های معتبر دولتی در مقاطع تحصیلات تکمیلی فارغ‌التحصیل و در زمان اجرای پژوهش شاغل بودند. با توجه به نتایج بدست آمده از هر دو بخش پژوهش می‌توان گفت انتظارات نیروی انسانی از چهار دسته بر اساس سلسله مراتب نیازها شامل انتظارات فرد از شغل، انتظارات فرد از مدیر، انتظارات فرد از سازمان و درک فرد از انتظارات سازمان از خودش تشکیل شده است. بر این اساس وعده‌های برند در سطح زیستی در قالب ارزش اقتصادی، در سطح امنیت در قالب اعتماد به برند، در سطح احترام در قالب ارزش توجه و تمایل و در سطح خودشکوفایی در قالب ارزش رشد و پیشرفت به نیروهای کار ارائه شده است؛ که تفاوت افراد بر مبنای داشتن تجربه کار بر بسته‌های ارائه شده ارزش پیشنهادی به کارکنان تأثیرگذار بود. همچنین برند کارفرما برای نیروی کار دانشی به معنای تجربیاتی است که در هر نوع تماسی با سازمان به دست آوردند که از ارتباط فرد با برند کارفرما در محیط‌های بیرون از سازمان، تجربه کانیدهای شغلی، شکار

نیروی انسانی، مراحل جامعه‌پذیری، ارتباط فرد با سازمان بعنوان کارمند تا ارتباطش در سیستم خاتمه کار را شامل می‌شود. مثبت و منفی بودن این تجربیات به انتخاب راهبردهای مختلف نیروی کار شامل تصمیم به ماندن یا ترک سازمان منجر می‌شود. بر اساس نتایج حاصل از تحلیل مسیر، انتظارات نیروی کار هم به طور مستقیم و هم به طور غیرمستقیم از طریق وعده‌های برند بر تجربه‌ای که نیروهای کار دانشی در هر برخورد با برند کارفرما خواهد داشت؛ تأثیر می‌گذارد. داشتن سابقه کاری نیز برای نیروهای کار بر وعده‌هایی که از طرف کارفرما می‌گیرند، تأثیرگذار است. تحقق وعده‌های برند کارفرما منجر به تمایل فرد به ماندگاری و عدم تحقق آنها منجر به ترک خدمت نیروهای کار دانشی می‌شود. معمولاً تجربه‌ای که افراد از برخورد با برند سازمان دارند صرفاً به تمایلشان به ترک خدمت اثر دارد و نه تصمیم آنها به ماندن. افراد بر اساس تحقق یافتن وعده‌های برند تصمیم به ماندن می‌گیرند و نه صرفاً تجربیاتی که در هر برخورد با سازمان داشتند. نتایج این پژوهش در شکل ۳ ارائه شده است:



شکل ۳. مدل نهایی مستخرج از نتایج پژوهش

برای مقایسه نتایج و یافته‌های پژوهش با تحقیقات صورت گرفته می‌توان به همسویی‌های زیر اشاره کرد:

با توجه به نتایج پژوهش انتظارات کاری نیروی کار هم از طریق وعده برند و هم به طور مستقیم بر تجربه برند کارفرما تأثیرگذار است. در این راستا پژوهشگران بسیاری برای ارزیابی برندسازی کارفرما از مدل پنج بخشی شامل: کاربردی، توسعه، اقتصادی، علاقه‌مندی و اجتماعی استفاده کرده‌اند؛ که متناسب با وعده‌هایی است که بر اساس سلسله مراتب نیازها به افراد داده می‌شود (ادیبه احمد و دوود، ۲۰۱۶ و برتون و همکاران، ۲۰۰۵). همچنین برخی از پژوهشگران نیز برای سنجش برند کارفرما بر مبنای وعده‌های آن توانستند بر پنج بعد ارزش اقتصادی، ارزش کاربردی، ارزش اجتماعی، ارزش علاقه‌مندی و ارزش توسعه تأکید کنند (جیانگ و ایلس، ۲۰۱۱، مینچینگتون، ۲۰۱۰ و ریس و براگا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵)؛ که تعریف هر کدام از آنها متناسب با یک سطح از سلسله مراتب انتظارات نیروی کار است. در این راستا، افجه و علیزاده‌فر (۱۳۹۶) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که به منظور افزایش تعهد کارکنان بهتر است به وعده‌های داده شده به هنگام استخدام توجه شود. این امر با نتیجه پژوهش حاضر و تأثیری که وعده برند بر ماندگاری فرد در سازمان می‌گذارد، همسویی دارد.

علاوه بر این، تأثیری که انتظارات نیروی کار روی تجربه برند می‌گذارد همسو است با دیدگاه محققان بسیاری که علت شکلگیری تجربیات برند متفاوت را وجود سلسله مراتب نیازهای شغلی از سطح زیستی، امنیت، تعلق، احترام و خودشکوفایی دانستند (د ویتو و همکاران، ۲۰۱۶ و بنسون و داندیس، ۲۰۰۳). نتایج این پژوهش نشان داد آنچه که افراد در هر برخورد با سازمان تجربه می‌کنند و از آن بعنوان برند کارفرما یاد می‌کنند؛ تحت تأثیر تحقق یا عدم تحقق وعده‌هایی است که برند کارفرما به آنها می‌دهد. در این راستا گوپتا و موهان (۲۰۱۹) در پژوهش خود با تأکید بر تجربه کاندیدها مهمترین بخش برندسازی کارفرما را شناسایی نقاط تماس افراد با سازمان در فریند جذب و استخدام دانستند؛ که این نتیجه با ایجاد تجربه کاندیدها در این پژوهش همخوان است. همچنین کوچرو و سامو کیش<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) نیز تجربه استخدامی را مهمترین بعد برند کارفرمایی دانسته‌اند. داویس و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) در مورد تجربه رضایت کارکنان و

- 
1. Reis & Braga
  2. Kucherov & Samokish
  3. Davies, Mete & Whelan



تصویری که از برند کارفرما ایجاد می‌شود مطرح کردند که تصویر برند کارفرما تنها در صورتی که رضایت شغلی وجود داشته باشد منجر به درگیری سازمانی می‌شود. در بخش دیگری از نتایج این پژوهش مطرح شد تجربه‌ای که نیروهای کار از برخورد با برند کارفرما کسب می‌کنند صرفاً بر تمایل فرد به ترک خدمت تأثیر دارد؛ اما تحقیق یا عدم تحقق وعده‌های برند هم بر تمایل فرد به ترک خدمت و هم بر تصمیم به ماندن فرد تأثیرگذار است. در این راستا یافته‌های مونسامی و بوسچ<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) نشان می‌دهد، سازمان‌هایی که ارزش پیشنهادی آنها یا همان وعده‌های برندشان ضعیف‌تر از رقباست، در خطرپذیری ترک شغلی کارکنان خود هستند (مرادی و همکاران، ۱۳۹۵). ادیبه احمد و دوود (۲۰۱۶) در پژوهش خود بیان کردند اهمیت بالای ارتباط بین ارزش توسعه یافته به وسیله برند کارفرما و نسبت ترک خدمت است. از بین پنج عامل منتخب در حوزه برندسازی کارفرما عامل توسعه تأثیر بسزایی بر ترک خدمت داشت و سایر عوامل برندسازی کارفرما بر ترک خدمت افراد تأثیرگذار نبود. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد برای نگهداشت نیروی انسانی باید بر رشد و توسعه آنها تأکید بیشتری داشت و سایر عوامل برندسازی کارفرما تأثیر چندانی بر ترک خدمت افراد ندارد. همچنین جونز و اوسترا<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی نشان دادند که برندسازی کارفرما هم می‌تواند در جذب کارکنان بالقوه خارجی سازمان مؤثر باشد و هم به افزایش تعهد و وفاداری کارکنان فعلی منجر شود.

### محدودیت‌ها و پیشنهادهای پژوهش

با توجه به اینکه روش پژوهش نظریه داده بنیاد بود و پژوهشگر به دنبال تفسیر داده‌ها، درگیر تجزیه و تحلیل شد، لذا این پژوهش را نمی‌توان کاملاً عاری از نظرات پژوهشگر در نظر گرفت. از آنجایی که این پژوهش در بازار کار تهران انجام شده است و این شهر به دلیل شرایط و موقعیتی که دارد متفاوت از بازار کار در سایر نقاط کشور است، لذا تعمیم‌پذیری نتایج این پژوهش کاهش پیدا می‌کند. با توجه به یافته‌های پژوهش به مدیران منابع انسانی و سایر افرادی که تصمیم به برندسازی کارفرما در سازمان خود دارند، پیشنهاد می‌شود:

▪ پیش از هر کاری اقدام به شناسایی و طبقه‌بندی انتظارات نیروی کار دانشی در سلسله

1. Munsamy & Bosch

2. Jonze & Öster

مراتب نیازها کنند و افراد را در دو بخش نیروهای تازه کار و باتجربه دسته‌بندی کنند. به عبارتی دیگر مشخص کنند که هر دسته از نیروها چه انتظاری از سازمان، مدیر و شغلش دارد و چه انتظاراتی سازمان باید از آنها داشته باشد.

▪ در مرحله بعد متناسب با انتظارات و سابقه کاری آنها بسته‌های ارزش پیشنهادی به کارکنان را آماده کنند. به عبارتی دیگر وعده‌های مناسبی برای جذب، ارتقاء و نگهداشت نیروهای شغل اولی و باتجربه برای تمامی مشاغل سازمان طراحی کنند و در نظر داشته باشند که نیروهای دانشی وعده‌های مناسبی دریافت کرده باشند و در ارائه وعده‌ها به آنها انعطاف بیشتری لحاظ کنند.

▪ سپس برای هر مرحله از برخورد فرد با سازمان تصویری واحد، منحصر به فرد و واقعی ارائه کنند تا تجربیات افراد را به گونه‌ای مدیریت کنند که آنچه برند کارفرما در نظر دارد در ذهن آنها نقش ببندد.

▪ عمل کردن به وعده‌های برند اهمیت بسیاری دارد چرا که نیروهای کار دانشی تصمیم به ترک سازمان و یا ماندگاری در آن را بر اساس تحقق یافتن یا نیافتن وعده‌های برند می‌گیرند. همچنین در صورتی که تصویر سازمان در مراحل ایجاد تجربه برند هماهنگی و یکپارچگی نداشته باشد و منجر به تجربه ناخوشایندی برای نیروهای کار دانشی شود آنها تصمیم به ترک سازمان می‌گیرند. مدیریت این فرآیند می‌تواند منجر به جذب، حفظ و نگهداشت نیروهای کار دانشی برای سازمان شود.

در نهایت به محققان آتی پیشنهاد می‌شود اقدام به ارائه مدلی برای ایجاد تجربیات برند کارفرما در هر یک از نقاط تماس نیروی کار با سازمان شامل تجربه کاندیدها، جامعه‌پذیری، نیروی بالقوه، رضایت کارکنان، نیروی سابق و شکار منابع انسانی کنند. همچنین به شناسایی بسته‌های ارزش ویژه برند کارفرما یا همان وعده‌های برند برای هر دسته از نیروی کار شغل اولی و باتجربه پردازند.

## فهرست منابع

- افجه، سید علی اکبر؛ و علیزاده فر، زهرا (۱۳۹۶). رابطه‌ی ادراک از برند کارفرما با نگرش‌های شغلی کارکنان. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۶(۸۴)، ۸۳-۹۵.
- برغمدی، قاسم؛ و قلی‌پور، آرین (۱۳۹۴). بررسی تأثیر برندسازی کارفرما بر جذب استعدادها در بانک رفاه. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۳(۱)، ۲۰۷-۲۲۷.
- خدای، سهیلا؛ و اصائلو، بهاره (۱۳۹۴). طراحی مدل ایجاد جذابیت کارفرما مبتنی بر ساخت برند متمایز کارفرما. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۵(۱)، ۱-۲۳.
- رحمانی، ناصر؛ ابراهیم‌پور، حبیب؛ عسگرنژاد نوری، باقر؛ و حسن‌زاده، محمد (۱۳۹۷). تأثیر ابعاد شخصیت بر احساس، اعتماد و جذابیت در برند کارفرما. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۷(۴)، ۲۴۵-۲۸۰.
- رحیمیان، اشرف (۱۳۹۲). برند کارفرما؛ راهبرد نوین مدیریت سرمایه‌های انسانی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۵(۲)، ۱۵۰-۱۲۷.
- صحت، سعید؛ تقوی‌فرد، محمدتقی؛ سلامی، رضا؛ و افشاریان، مجتبی (۱۳۹۸). الگویی برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش‌بنیان. مطالعات مدیریت راهبردی، ۳۷، ۶۰-۴۱.
- علیزاده ثانی، محسن؛ و نجات، سهیل (۱۳۹۵). بررسی تأثیر جذابیت برند کارفرما بر تمایل استخدام نخبگان (مطالعه موردی: شرکت‌های زیرمجموعه وزارت نفت). مدیریت بازرگانی، ۱۸(۱)، ۲۰۵-۲۲۸.
- کردنائیج، اسداله؛ و نجات، سهیل (۱۳۹۷). تأثیر شهروندی شرکتی بر جذابیت و وفاداری به برند کارفرما (برند دانشگاه مازندران). پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۸(۲)، ۱۳۳-۱۱۳.
- مرادی، بابک؛ جزنی، نسرین؛ عالم تبریز، اکبر؛ و هادی زاده، اکرم (۱۳۹۵). رویکرد راهبردی به برند با محوریت ارزش پیشنهادی در سازمان‌های چابک ایرانی. مطالعات مدیریت راهبردی، ۲۶، ۱۲۵-۱۰۱.
- مشبکی، اصغر؛ و تقی‌زاده، امیرحسین (۱۳۹۸). تأثیر برند کارفرما بر رفتار قهرمان برند: نقش واسطه‌ای هویت سازمانی. فصلنامه علمی و پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۸(۹۳)، ۹۱-۶۳.

- Adibah Ahmad, N., & Daud, S. (2016). Engaging People with Employer Branding. *Procedia Economics and Finance*, 35, 690–698.
- Ajibade, D. & Kakwagh, V.V. (2019). Job Satisfaction and Turnover Intentions of Police Officers in Rural Communities in Dekina Local Government Area of Kogi State, Nigeria. *Bangladesh e-Journal of Sociology*, 16(1), 65-81.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
- Arasanmi, C.N., & Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organisational support and employee retention – the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 51(3), 174-183.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Bellou, V., Chaniotakis, I., Kehagias, I., & Rigopoulou, I. (2015). Employer Brand of Choice: an employee perspective. *Journal of Business Economics and Management*, 16(6), 1201-1215.
- Benson, S.G. & Dundis, S.P. (2003). Understanding and motivating health care employees: integrating Maslow's hierarchy of needs, training and technology. *Journal of Nursing Management*, 11, 315-230.
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L.L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-72.
- Carlini, J., Grace, D., France C., & Iacono, J. L. (2019). The corporate social responsibility (CSR) employer brand process: integrative review and comprehensive model. *Journal of Marketing Management*, 35(1-2), 182-205.
- Davies, G., Mete, M. & Whelan, S. (2018). When employer brand image aids employee satisfaction and engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(1), 64-80.
- De Stobbeleir, K.E.M., De Clippeleer, I., Caniels, M.C.J., Goedertier, F., Deprez, J., De Vos A., & Buyens, D. (2016). The inside effects of a strong external employer brand: how external perceptions can influence organizational absenteeism rates. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(13), 2106-2136.
- De Vito, L., Brown, A., Bannister, B., Cianci, M. & Mujtaba, B.G. (2016). Employee Motivation based on the Hierarchy of Needs, Expectancy and the Two-Factor Theories Applied with Higher Education Employees. *International Journal of Advances in Management, Economics and Entrepreneurship*, 3(1), 20-32.
- Fernandez-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M., & Blasco, F. (2016). Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale. *BRQ Business Research Quarterly*, 19, 40-54.
- Foster C., Punjaisri K., & Cheng R., (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409.
- Gupta, J., & Mohan, D. (2019). Candidate experience in recruitment cycle facilitating employer brand: a case study of Idea Cellular Limited in the Delhi and NCR circle. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 38-46.
- Jiang, T., & Iles, P. (2011). Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector China. *Journal of Technology Management in China*, 6(1), 97-110.
- Jonze, J., & Öster, H. (2013). Employer Branding in Human Resources Management:

The Importance of Recruiting and Retaining Employees. *Uppsala Universitet*.

Kashyap, V., & Rangnekar, S. (2016). The Mediating Role of Trust: Investigating the Relationships among Employer Brand Perception and Turnover Intentions. *Global Business Review*, 17(3), 1–12.

Kashyap, V., & Verma, N. (2018). Linking dimensions of employer branding and turnover intentions. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 282-295.

Kucherov, D., & Samokish, V. (2016). Employer brand equity measurement. *Strategic HR Review*, 15(1), 29-33.

Martin, G., Gollan, P.J., & Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3618-3637.

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(9-10), 893-907.

McLaren, J.P. (2011). Mind the gap: Exploring congruence between the espoused and experienced employer brand. *Dissertations*. available from ProQuest.

Mehrez, A. & Bakri, A. (2019). The impact of human resource practices on job satisfaction and intention to stay in emerging economies: Model development and empirical investigation among high caliber governmental employees. *Management Science Letters*, 9, 425-442.

Minchington, B. (2010). *Employer Brand Leadership: A Global Perspective*. Torrensville: Collect Learning Australia.

Mishra, S., & Kumar, S.P. (2019). E-recruitment and training comprehensiveness: untapped antecedents of employer branding. *Industrial and Commercial Training*, 51(2), 125-136.

Molk, A., & Auer, M. (2017). Designing brands and managing organizational politics: A qualitative case study of employer brand creation. *European Management Journal*, 36(4), 485-496.

Morokane, P., Chiba, M., & Kleyn, N. (2016). Drivers of employee propensity to endorse their corporate brand. *Journal of Brand Management*, 23(1), 55–66.

Munsamy, M. & Bosch, A.V. (2009). Retention factors of management staff in the maintenance phase of their careers in local government. *SA Journal of Human Resource Management*, 7(1), 1-9.

Rampl, L. V. (2014). How to become an employer of choice: transforming employer brand associations into employer first-choice brands. *Journal of Marketing Management*, 30(13-14), 1486-1504.

Reis, G., & Braga, B.M. (2015). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração [RAUSP]*, 51(1), 103-116.

Sartain, L., & Schumann, M. (2006). *Brand from the Inside: Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business*: John Wiley & Sons, Inc.

Shah, Maitri (2011). Talent Retention through employer branding. *Journal of Marketing and Communication*, 5(3), 76-99.

Tanwar, K., & Kumar, A. (2019). EB, person-organisation fit and employer of choice: Investigating the moderating effect of social media. *Personnel Review*, 48(3), 799-823.

Tkalac Verčić, A., & Sinčić Ćorić, D. (2018). The relationship between reputation,

employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 44(4), 444-452.

Uchehara, F.O. & Oshi, J.E.O. (2019). Employee Separation and Continuance Commitment of Manufacturing Firms in Rivers State. *Interdisciplinary Journal of African & Asian Studies*, 5(1), 1-12.

Wilden, R., Gudergan S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73.

Yang, Ch. & Li, Xi (2011). The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises from the Perspective of Human Resource Management. *Energy Procedia*, 5(1), 2087-2091.

Yu, K.Y.T., & Davis H.M. (2017). Integrating job search behavior into the study of job seekers' employer knowledge and organizational attraction. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(9), 1448-1476.