

ISSN:2821-1588		https://www.jadm.khadu.ir	
	Journal of Air Defense Management Volume 2, Issue 7 Fall 2023 P.P. 171-192		
Research Paper			
The Employer Value Proposition Model; A Study in a Public Organization			
Seyedeh Masoumeh Ghamkhari ¹ , Davood Shafieepur ² , Farzad Amni ³			
1. Assistant Prof., Department of Business Management, Payam Noor University, Tehran, Iran. E-mail: Ghamkhari@pnu.ac.ir			
2. Assistant Prof., Department of Management, Payam Noor University, Tehran, Iran E-mail: D.shafieepur@pnu.ac.ir			
3. Master of Public Administration, Islamic Azad University, Science and Research Unit, Tehran, Iran. E-mail: F.amni1980@gmail.com			
Article Information		Abstract	
Accepted: 2023/06/03	Background & Purpose: Nowadays, improving the performance of organizations requires having capable employees. With increasing emphasis on the importance of attracting and retaining talents, organizations make great efforts to improve the perception of their organization. This issue is manifested in the form of the employer's brand. Therefore, the current research aims to identify the employer's proposed value model; A study was conducted in a public organization. Methodology: This research was conducted using a mixed method. In the qualitative part, the thematic analysis strategy was used and in the quantitative part, the survey strategy was used. Semi-structured interview and questionnaire were used to collect data. The interviews with 12 experts of a public organization were conducted in a snowball form until the theoretical saturation stage. In the quantitative section, the statistical population included managers and employees of the same public organization, and 384 people were selected as a sample using Cochran's formula. Findings: The employer's proposed value model includes seven dimensions of appropriate service compensation (appropriate salary and benefits, income security, attractive and competitive reward, financing, fair reward), growth and learning opportunities (job training, opportunity for growth and development, learning and development, self-learning, in-service training), organization values (employee behaviors, employment conditions, respect for employees, respect for retired members, employees as capital and value), balance between work and life (attention to personal life, work flexibility, flexible working hours, customary working hours), image of the organization (success of the organization, reputation of the organization, image of the organization), work environment (supportive environment, work security, equipment and facilities, happy and non-mandatory working atmosphere, risk-taking at work, competitive working atmosphere, need for recognition communication) and the nature of the job (social aspect of a good job, specialized job, creative job, diverse tasks, job stability and opportunity for career advancement). the analysis of the quantitative data of the research indicated the suitability of the final model of the research. Conclusion: The existence of competent, capable and expert forces is the driving force for the growth and excellence of the organization. Identifying the key components of the predictive model of the employer's brand and the value of the employer's proposals will provide the basis for effective recruitment and retention of employees and will help to create a favorable position of the organization in the market as well as its competitive stability.		
Receieved: 2023/09/16			
Keywords:			
Branding, Employer Proposition Value, Public Organizatiojn.			
Corresponding Author: Seyedeh Masoumeh Ghamkhari			
Email: Ghamkhari@ pnu.ac.ir			
Citation: Ghamkhari, Seyedeh Masoumeh; Shafieepur, Davood and Amni, Farzad. (2023). The Employer Value Proposition Model; A Study in a Public Organization. <i>Journal of Air Defense Management</i> , 2(7), 171-192.			



فصلنامه علمی مدیریت دفاع هوایی

دوره ۲، شماره ۷

پاییز ۱۴۰۲

صص ۱۷۱-۱۹۲



مقاله پژوهشی

الگوی ارزش پیشنهادی کارفرما؛ مطالعه‌ای در یک سازمان عمومی

سیده معصومه غمخواری^۱، داود شفیعی پور^۲، فرزاد امنی^۳

۱. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: Ghamkhari@pnu.ac.ir

۲. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: D.shafieepur@pnu.ac.ir

۳. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران. رایانامه: F.amni1980@gmail.com

چکیده

اطلاعات مقاله

زمینه و هدف: امروزه، بهبود عملکرد سازمان‌ها نیازمند برخورداری از کارکنانی توانمند است. سازمان‌ها با تاکید فزاینده بر اهمیت جذب و حفظ استعدادها تلاش زیادی برای بهبود ادراک از سازمان خود به عمل می‌آورند. این موضوع در قالب برند کارفرما تجلی می‌یابد. از این رو، پژوهش حاضر با هدف شناسایی الگوی ارزش پیشنهادی کارفرما؛ مطالعه‌ای در یک سازمان عمومی انجام شد.

روش‌شناسی: این پژوهش به روش آمیخته انجام شد. در بخش کیفی از راهبرد تحلیل مضمون و در بخش کمی از راهبرد پیمایش استفاده شد. از مصاحبه نیمه ساختاریافته و پرسشنامه جهت گردآوری داده‌ها استفاده شد. مصاحبه‌ها با ۱۲ نفر از خبرگان یک سازمان عمومی به صورت گلوله‌برفی تا مرحله اشباع نظری انجام شد. جامعه آماری در بخش کمی شامل مدیران و کارکنان همان سازمان عمومی بود که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۳۸۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند.

یافته‌ها: الگوی ارزش پیشنهادی کارفرما شامل هفت بعد جبران خدمات مناسب (حقوق و مزایای مناسب، امنیت درآمد، پاداش جذاب و رقابتی، تامین مالی، پاداش منصفانه)، توسعه کارکنان (آموزش شغلی، فرصت رشد و پیشرفت، یادگیری و توسعه، خودیادگیری، آموزش ضمن خدمت)، ارزش‌های کلیدی (رفتارهای کارکنان، شرایط استخدام، احترام به کارکنان، احترام به اعضای بازنشسته، کارکنان به عنوان سرمایه و ارزش)، تعادل بین کار و زندگی (توجه به زندگی شخصی، انعطاف‌پذیری کاری، ساعات کاری منعطف، ساعات کاری عرف)، تصویر سازمان (موقعیت سازمان، شهرت سازمان، وجه سازمان)، جو کاری (محیط حمایتی، امنیت کاری، تجهیزات و امکانات، جو کاری شاد و غیر دستوری، ریسک‌پذیری در کار، جو کاری رقابتی، نیاز به شناخته شدن، ارتباطات فراگیر) و ماهیت شغل (وجه اجتماعی شغلی خوب، شغل تخصصی، شغل خلاقانه، وظایف متنوع، ثبات شغلی و فرصت پیشرفت شغلی) بود. همچنین تحلیل داده‌های کمی پژوهش حاکی از برآزش الگوی نهایی پژوهش بود.

نتیجه‌گیری: وجود نیروهای متخصص و توانمند و شایسته، نیروی محرک رشد و تعالی سازمان به شمار می‌روند. شناسایی اجزای کلیدی مدل پیش‌بینی‌کننده نشان کارفرما و ارزش پیشنهادی کارفرما زمینه جذب و نگهداشت اثربخش کارکنان را فراهم خواهد نمود و به ایجاد موقعیت مطلوب سازمان در بازار و همچنین پایداری رقابتی آن کمک خواهد نمود.

تاریخ دریافت:

۱۴۰۲/۰۳/۱۳

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۲/۰۶/۲۵

کلیدواژه‌ها:

برندسازی، ارزش
پیشنهادی کارفرما،
سازمان عمومی.

نویسنده مسئول:

سیده معصومه
غمخواری

ایمیل:

Ghamkhari@
pnu.ac.ir

استناد: غمخواری، سیده معصومه؛ شفیعی پور، داود و امنی، فرزاد. (۱۴۰۲). الگوی ارزش پیشنهادی کارفرما؛ مطالعه‌ای در یک سازمان

عمومی. فصلنامه مدیریت دفاع هوایی، ۷(۲)، ۱۷۱-۱۹۲.

مقدمه

با عبور از عصر صنعتی به عصر دانش پارادایم روابط بین کارمند و کارفرما تغییر کرده است و منحنی عرضه و تقاضا برای جذب و حفظ استعدادها به طور چشم‌گیری به سمت مطلوبیت برای کارکنان با استعداد پیش می‌رود. در عصری که مهارت‌ها و دانش کارکنان به عنوان مهمترین عامل رقابتی مطرح می‌شود، سازمان‌ها نمی‌توانند اهمیت جذب و حفظ استعدادها را نادیده بگیرند (مینچینگتون^۱، ۲۰۱۰). اقتصاد جدید با ویژگی‌هایی نظیر نیروی کار فرار در برابر عدم تعادل میزان عرضه در برابر تقاضای نیروی کار ماهر و نیز رشد بی حد و حصر رقابت همراه شده است و این خود سبب ایجاد عدم اطمینان جهت جذب و حفظ نیروهای مناسب برای سازمان‌ها شده است و سبب شده تا سازمان‌ها زمان کافی و برنامه‌هایی مناسب جهت یافتن، اداره کردن و حفظ استعداد را نداشته باشند (چیز و همکاران^۲، ۲۰۰۷). از طرفی کمبود استعداد، مانع از تلاش‌های سازمانی جهت مدیریت نیروی کار در برابر رشد استراتژی‌ها می‌شود و چنین عدم ثباتی سبب تهدید سازمان‌ها و مانع رشد اقتصادی آنها می‌شود (چارست^۳، ۲۰۱۱). از این‌رو چنین شرایطی سبب شده است تا رهبران سازمان‌ها به همراه مدیران واحد منابع انسانی توجه خود را به سمت مفهوم نشان کارفرما و تلاش‌هایی جهت اصلاح نشان کارفرمای خود به عنوان یک عامل کلیدی موفقیت برای سازمان جهت ایجاد مزیت رقابتی در جهت جذب و حفظ استعداد تغییر دهند (چیز و همکاران، ۲۰۰۷).

موراگو و آنکلز^۴ (۲۰۰۸) برندسازی کارفرما را به مجموعه تلاش‌های سازمان برای ارتباط برقرار کردن با کارکنان فعلی و بالقوه می‌داند تا آن سازمان را جای خوبی برای کارکردن بدانند. دیویس^۵ (۲۰۰۸) نیز برندسازی کارفرما را مجموعه‌ای از ویژگی‌هایی می‌داند که از جانب کارکنان بالقوه و فعلی نسبت به سازمان به عنوان کارفرما ادراک می‌شود. نکته مهم در مفهوم برند کارفرما، ارزش داده شده به کارکنان فعلی و کارکنان بالقوه است که با تصویر، هویت و فرهنگ سازمانی آمیخته است و از آن به عنوان یک استراتژی بلندمدت یاد می‌شود (بارو و موزلی^۶، ۲۰۰۵). در واقع، هدف از برندسازی کارفرما جذب و حفظ استعدادهای مناسب است و در این راستا سازمان‌ها باید شرایط جذاب‌تر خود را ارائه دهند.

¹. Minchington

². Cheese and et al

³. Charest

⁴. Moroko and Uncles

⁵. Davies

⁶. Barrow and Mosley

یکی از مهمترین عوامل ایجاد کننده انگیزه و نیاز به انجام چنین پژوهشی، وجود مشکلات موجود در حوزه منابع انسانی از جمله وجود نوعی رکود و یکنواختی در فرایندهای کاری و حوزه منابع انسانی در سازمان‌های کشور است که در اسناد بالادستی نظیر سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی توسط مقام معظم رهبری (نه سیاست ابلاغی مرتبط با حوزه منابع انسانی)، برنامه جامع تحول در نظام اداری (آیین‌نامه‌های جذب و نگه داشت نیروی انسانی، ضوابط انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران، برنامه آموزش و بهسازی نیروی انسانی و ...) و نیز قانون خدمات کشوری، بر لزوم توجه و بهبود فرایندهای آن تاکید بسیار شده است. از این رو، به منظور پیاده‌سازی و اجرای این پژوهش در کشور به سازمان‌هایی نیاز است که شرایط مورد نیاز جهت اجرای چنین طرحی را داشته باشد. از جمله این شرایط می‌توان به وجود دیدگاهی به روز و جامع نسبت به مسائل سازمانی خصوصاً در حوزه منابع انسانی در فرایندهای سازمانی و پیشرو بودن سازمان در این حوزه و نیز آشنایی نسبی مدیران ارشد نسبت به بحث نشان کارفرما است.

بحث نشان کارفرما در حیطه ادبیات سازمانی کشور، موضوعی نو و جدید به شمار می‌رود. این نو بودن موضوع خود سبب شده تا بحث نشان‌سازی کارفرما در حوزه کاربردی نیز کاملاً ناشناخته و مهجور بماند و نسبت به اهمیت آن در حوزه سازمانی خصوصاً حوزه منابع انسانی و بازاریابی اطلاعات دقیقی در اختیار مدیران اجرایی سازمان‌های داخلی قرار نگیرد. برندسازی کارفرما دارای نگاه درون و برون سازمانی است. مطابق نگاه برون سازمانی، کوشش بیش‌تر و تمرکز منسجم‌تر بر جذب استعدادهای متناسب و هر چه ماهرتر است. مطابق نگاه درون سازمانی، سازمان‌ها بیش‌تر بر شناسایی انتظارات و خواسته‌های افراد سازمان کوشش می‌کنند. پس از تجزیه و تحلیل‌های درون و برون سازمانی الگویی به نام ارزش پیشنهادی کارفرما ارائه می‌شود. مطابق این الگو آن ویژگی‌هایی از کارفرما که طبق بررسی‌ها جذاب می‌نماید به کارکنان فعلی و کارکنان بالقوه ارائه می‌گردد. هدف این است که در کارکنان فعلی حس وفاداری و تعهد و در کارکنان بالقوه ادراک مثبت در مورد شرایط کاری آن‌جا ایجاد شود. برندسازی کارفرما همان‌طور که اشاره شد طی نگاه برون و درون سازمانی الگویی تحت عنوان ارزش پیشنهادی به ذی‌نفعان عرضه می‌کند. بر این اساس، در این پژوهش به این مساله پرداخته می‌شود که الگوی ارزش پیشنهادی کارفرما در یک سازمان عمومی چگونه است؟

پیشینه پژوهش

مفهوم نشان کارفرما اولین بار توسط آمبلر و بارو^۱ در سال ۱۹۹۶ ارائه شد. این پژوهشگران نشان کارفرما را به صورت مجموعه‌ای از مزایای کارکردی، اقتصادی و روانشناختی که به واسطه استخدام توسط کارفرما در ذهن کارمندان بالقوه و فعلی شرکت تداعی می‌شود، تعریف کردند. به عقیده این پژوهشگران مهمترین نقش نشان کارفرما، بهبود فرآیند استخدام و همچنین افزایش تعهد کارمندان است (کالینز، استیون^۲، ۲۰۰۲).

در فرهنگ لغت آکسفورد، واژه کارفرما به عنوان یک سازمان یا فردی معرفی شده است که افرادی را برای کار استخدام می‌کند. بنابر تعریف جامعه بازاریابی امریکا، برند عبارت است از «یک نام، یک عبارت، یک علامت (از قبل شناخته شده یا تازه ابداع شده)، یک طرح و یا ترکیبی از اینهاست». برند کارفرما هویت خود را از دو بُعد منابع انسانی و بازاریابی می‌گیرد. در بازاریابی، برند برای تفکیک سازمان‌ها و محصولات‌شان مستعمل است. وقتی این واژه به منابع انسانی مربوط می‌شود علاوه بر تفکیک سازمان‌ها و محصولات‌شان از هم، شرایط و جنبه‌های کاری آن‌ها را نیز تفکیک می‌کند. همانگونه که برند مشتری (دیدگاه بازاریابی محض) برای مشخص کردن کالا و خدمات یک سازمان است، برند کارفرما (دیدگاه بازاریابی-منابع انسانی) نیز برای مشخص کردن جذابیت‌های کاری یک سازمان است. برند کارفرمای محبوب، شعار «یک جای عالی برای کار کردن» را در ذهن کارکنان فعلی، کارکنان بالقوه، مشتریان و در ذهن سایر ذی‌نفعان کارفرما شکل می‌دهد (گرونوالدر^۳، ۲۰۰۷: ۲). منظور از کارکنان بالقوه افرادی است که شاید روزی به کار برای سازمان علاقه‌مند شوند. مانند افرادی که اینک دانشجو هستند.

کاپور (۲۰۱۰) از برند کارفرما به عنوان ابزاری برای ایجاد تمایز در بازار کار یاد کرده و بیان می‌کند برندسازی در بازار کار بهترین راه حل برای سازمان‌هایی است که از کمبود نیروی کار ماهر و با استعداد رنج می‌برند. کوپر^۴ (۲۰۰۸) نشان‌سازی کارفرما را به صورت زیر تعریف می‌کند؛ هر آنچه را که یک شرکت برای کارکنانش فراهم می‌آورد. نشان‌سازی کارفرما می‌تواند به عنوان یک استراتژی بلندمدت جهت مدیریت کردن میزان آگاهی و ادراک کارکنان خود، کارکنان بالقوه و دیگر ذینفعان مرتبط با یک شرکت خاص به کار گرفته شود. استراتژی‌های نشان‌سازی کارفرما به شکل دادن ادراکات نسبت به شرکت به عنوان

¹. Ambler and Barrow

². Collins and Stevens

³. Grunewalder

⁴. Cooper

یک کارفرما کمک می‌کند.

باکائوس و تیکو (۲۰۰۴) برند کارفرما را این گونه تعریف می‌کند؛ فرایند ساختن هویت کارفرمای خاص و قابل شناسایی. این امر باعث متمایز ساختن کارفرما از رقیبانش می‌شود. انجلوند و بوچاو^۱ (۲۰۰۹) تعریفی از برندسازی کارفرما ارائه می‌دهد که برخلاف تعریف باکائوس و تیکو آن را شامل فرایندهای متفاوتی ندانسته است؛ برندسازی کارفرما یک فرایند استراتژیک است برای این منظور که برند واقعی کارفرما به برند دلخواه و مطلوب از کارفرما نزدیک باشد (انجلوند و بوچاو، ۲۰۰۹، ۲۸). آن‌ها هویت سازمان را در فعالیت‌های سازمان به عنوان کارفرما می‌بینند و تصویر کارفرما را چیزی می‌دانند که از سازمان به عنوان کارفرما از بیرون دیده می‌شود.

موزلی (۲۰۰۷) هدف برندسازی کارفرما را این گونه بیان کرد؛ هدف ایجاد چارچوب محکم برای مدیریت است تا بتواند اولویت‌ها را خلاصه و بر آن‌ها تمرکز کند، بهره‌وری را افزایش دهد و استخدام و جذب کارکنان و ایجاد تعهد را بهبود بخشد. مانگولد و مایلز (۲۰۰۷) بیان می‌کنند کارکنان فعلی سازمان خواسته یا ناخواسته بازتاب‌دهنده تصویر برند کارفرما هستند. براساس نظر توربان^۲ و دیگران (۱۹۹۸) ویژگی‌های سازمان به عنوان کارفرما مانند محیط کاری، حقوق و مزایا، و ماهیت کار بر جذابیت سازمان به عنوان کارفرما می‌افزاید (بولنز^۳ و دیگران، ۲۰۱۱).

طبق مدل جذابیت کارفرما که برتون و دیگران (۲۰۰۵) ارائه دادند، پنج عامل شناسایی شدند: اولین عامل، ارزش کارفرما از حیث شرایط علاقه‌مندسازی کارکنان است. این عامل به میزان انگیزانندگی جو کاری، میزان فعالیت‌های کاری بدیع، و میزان استفاده از خلاقیت اشاره دارد. عامل دوم شناسایی شده ارزش کارفرما از حیث شرایط اجتماعی نامیده می‌شود. این عامل، به محیط و جو کاری کارفرما اشاره می‌کند و بسیار به تعریف توربان و دیگران (۱۹۹۸) نزدیک است. عامل سوم ارزش کارفرما از حیث شرایط اقتصادی است. این عامل به مواردی اشاره دارد مانند: داشتن حقوق و درآمد بالاتر از متوسط، داشتن بسته‌ی جبران خدماتی مناسب، وجود فرصت‌های ترفیعی و داشتن امنیت شغلی مناسب. عامل چهارم ارزش از حیث توسعه به مواردی این چنینی اشاره دارد: داشتن فرصت‌های توسعه شغل، و ایجاد حس اطمینان. عامل پنجم ارزش تقاضا نامیده می‌شود. این عامل به میزان تحصیلات و یادگیری‌های فرد اشاره می‌کند.

¹. Engelund and Buchhave

². Turban

³. Buelens

پیشینه تجربی

حمیدی زاده و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیق خود به شناسایی، اعتباریابی، رتبه‌بندی ابعاد جذابیت نشان کارفرما پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد ۲۱ گویه از جذابیت‌های نشان کارفرما در شش بعد شامل جذابیت‌های نوآوری، آموزشی، توسعه شخصی، انسان‌مداری، اجتماعی و اقتصادی قرار می‌گیرند. ابعاد به دست آمده با آزمون فریدمن رتبه‌بندی شد که نتایج تفاوت معناداری را بین اهمیت ابعاد مختلف نشان کارفرما نشان داد. در این بین جذابیت‌های اقتصادی در بالاترین سطح اهمیت و جذابیت‌های انسان‌مداری در پایین‌ترین سطح قرار می‌گیرند. محمدنژاد و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی به بررسی تاثیر نشان کارفرما بر نگهداشت کارکنان با در نظر داشتن نقش میانجی هویت، تعهد و رضایت شغلی پرداختند. نتایج نشان داد که نشان کارفرمای دانشگاه تهران از طریق ایجاد هویت سازمانی در بین اعضا هیأت علمی خود به ایجاد رضایت شغلی و تعهد سازمانی در بین آنان منجر شده و در نهایت رضایت شغلی بر نگهداشت این اعضا در سازمان مؤثر بوده، اما تعهد سازمانی تأثیری بر تمایل به ماندن آنان نداشته است.

حسنقلی پور و همکاران (۱۳۹۴) تحقیقی با عنوان تاملی بر جنبه انسانی نشان: بررسی تاثیر شخصیت نشان سازمان ارتش جمهوری اسلامی ایران بر رضایت سرمایه‌های انسانی انجام دادند. هدف از انجام پژوهش حاضر، بررسی تاثیر شخصیت نشان سازمان بر رضایت سرمایه‌های انسانی است. یافته‌های پژوهش نشان دادند که تقویت و مدیریت نشان کارفرما، زمینه را برای ارتقای رضایت سرمایه‌های انسانی فراهم می‌آورد. بدین ترتیب که ابعاد پنج‌گانه شخصیت نشان کارفرما، نظیر مسئولیت‌پذیری، فعال بودن، احساسی بودن، جسور بودن و ساده و بی‌آلایش بودن بر رضایت سرمایه‌های انسانی تاثیرگذار است.

خدامی و اصانلو (۱۳۹۴) در تحقیق خود به طراحی مدل ایجاد جذابیت کارفرما مبتنی بر ساخت نشان متمایز کارفرما پرداختند. در این تحقیق تلاش شده است تا به این سوال پاسخ داده شود که جذابیت کارفرما چگونه مبتنی بر نشان‌سازی متمایز کارفرما ایجاد خواهد شد. نتایج تجزیه و تحلیل آماری نشان داد زمانی که نشان کارفرما مبتنی بر عوامل نیازهای گروه هدف، پیشنهاد ارزش متمایز، استراتژی افراد، سازگاری نشان، ارتباطات نشان کارفرما و متریک‌های نشان‌سازی کارفرما ایجاد شود، تمایز ایجاد شده در نشان کارفرما ناشی از این عوامل می‌توند به جذابیت کارفرما در تمامی ابعاد منجر شود.

برغم‌دی و قلی‌پور (۱۳۹۴) در تحقیق خود به بررسی تاثیر نشان‌سازی کارفرما بر جذب استعدادها در بانک رفاه پرداختند. در این تحقیق چگونگی ایجاد تصویر در ذهن فرد بالاستعداد، برای جذب شدن به بانک رفاه بررسی مشخص شد. نتایج نشان داد پنج

عامل داخلی از نشان کارفرما و یک عامل متفرقه، در صورت اطلاع‌رسانی و انتقال به افراد با استعداد بر جذب آنها مؤثر بوده است. همچنین، عوامل خارجی نیز بر جذب استعدادها در بانک رفاه مؤثر بوده است. مرادی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی به ارائه الگوی بنیادین مبتنی بر ارزش پیشنهادی نشان به مشتریان و کارکنان در سازمان‌های چابک ایرانی پرداختند. روش پژوهش حاضر مبتنی بر رویکرد استقرایی و متکی بر «نظریه‌سازی داده بنیاد» است. نخست ضمن مرور جامع مبانی نظری، مصاحبه‌های عمیق با پانزده نفر از مدیران ارشد سازمان‌های چابک ایرانی انجام شد. سپس ماهیت نشان بنیادین و فرآیند شکل‌گیری آن شناسایی و جایگاه هر یک از عناصر تشکیل دهنده الگوی نشان‌سازی بنیادین در سازمان‌های چابک ایرانی در قالبی مفهومی ارائه شد. الگوی نهایی در برگیرنده تدوین راهبرد و چشم‌انداز، ارزش‌های سازمانی و پرورش فرهنگ، تدوین و تبیین ارزش پیشنهادی نشان به مشتریان و کارکنان و سایر ذینفعان، تبیین و تقویت نشان (محصول، سازمان، نشان) و نشان بنیادین در فضای چابکی سازمانی است.

حمیدیان پور و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیقی به ارائه مدلی جهت بررسی پیامدهای ارزش ویژه نشان کارفرما با استفاده از رویکرد مدل‌سازی معادله ساختاری پرداختند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد از میان ابعاد ارزش ویژه نشان کارفرما؛ جذابیت پیشرفت، جذابیت اقتصادی و اعتماد به نشان تاثیر مستقیم و معنادار و همچنین تاثیری غیرمستقیم به واسطه نقش میانجی جذابیت سازمانی بر تمایل افراد جویای کار دارند. رحیمیان (۱۳۹۲) به انجام تحقیقی با عنوان نشان کارفرما؛ راهبرد نوین مدیریت سرمایه‌های انسانی پرداخت. این تحقیق به دنبال کاوش ادراک از مفهوم نشان کارفرما، چالش‌های آن در ایران و همچنین فرایند نشان‌سازی است. از نظر آنها نشان کارفرما رابطه مستقیم با نشان سازمان در بین مشتریان و سایر ذینفعان به وجود می‌آورد و نشان‌سازی درونی و بیرونی یک سازمان به صورت توأمان تعیین‌کننده پیشرو بودن سازمان است. آنها معتقد بودند یکی از چالش‌های عمده‌ای که نشان‌سازی کارفرما در سازمان‌های ایرانی با آن روبه‌رو است فقدان بازار آزاد به مفهوم واقعی و فقدان رقابت کسب و کار در سازمان‌های دولتی و شبه دولتی است.

ماهشوارای و همکاران^۱ (۲۰۱۷) در تحقیق خود به بررسی دیدگاه کارکنان منابع انسانی در مورد نشان کارفرما و نقش آن در جذابیت سازمانی و مدیریت استعداد پرداختند. یافته‌های این مطالعه نشان داد کارکنان منابع انسانی بر وجود ارتباط قوی بین نشان کارفرما و

¹. Maheshwari and et al

استعدادهای استراتژیک از طریق جذابیت، تعامل و نگه داشت توافق دارند. بنابراین، تنها زمانی که سازمان‌ها در جهت ادغام این عوامل با نشان خود فعالیت می‌کنند، می‌توانند امیدوار باشند که در جذب کارکنان جدید با سایر رقبا به صورتی موفقیت‌آمیز عمل کنند. دیویس و همکاران^۱ (۲۰۱۷) تحقیقی را با عنوان هنگامی که تصویر نشان کارفرما رضایت و مشارکت کارکنان را تأمین می‌کند، انجام دادند. هدف از این مقاله بررسی چگونگی نقش ویژگی‌های کارکنان (سن، جنس، نقش و تجربه) بر تاثیر تصویر نشان کارفرما بر رضایت و تعهد کارمندان است. نتایج تحقیق نشان داد که رضایت به صورت جزئی تاثیر تصویر نشان کارفرما بر تعهد کارکنان را تحت تاثیر قرار می‌دهد. سن، تجربه مشتریان نیز به عنوان عواملی ذکر شد که می‌توانند بر تاثیر نشان کارفرما بر تعهد و رضایت مشتریان تاثیر گذار باشد.

الشاذری و همکاران^۲ (۲۰۱۷) به بررسی نقش ارزش ویژه نشان کارفرما بر جذب و نگهداشت کارکنان پرداختند. این تحقیق از طریق شناسایی نقش پیشایندهای ارزش ویژه نشان در نشان‌سازی داخلی و خارجی سبب توسعه تحقیقات قبلی شده است. تانوار و پراساد^۳ (۲۰۱۷) در تحقیق خود به توسعه و اعتبارسنجی نشان کارفرما پرداختند. هدف این تحقیق، شناسایی، توسعه و اعتبار یک مقیاس برای اندازه‌گیری نشان کارفرما از منظر کارکنان موجود است. در نهایت مقیاس ۲۵ بعدی که شامل پنج بعد نشان کارفرما است، توسعه یافت. ابعاد شناسایی شده عبارتند از: فضای کار سالم، آموزش و توسعه، تعادل کار و زندگی، اخلاق و مسئولیت اجتماعی شرکت و جبران خسارت و مزایا.

والاس و همکاران^۴ (۲۰۱۴) در تحقیقی به بررسی نقش نشان‌سازی و تصویر صنعت در جذب و نگهداشت کارکنان پرداختند. در این تحقیق به شناسایی عوامل متغیری که سبب جذب یک فرد به یک سازمان و یا صنعت شده و درباره اهمیت همراهیابی بین نشان‌سازی کارفرما با نشان‌سازی کارکنان جهت ایجاد یک نشان کارفرمای قوی، مداوم و اصیل پرداخته شد. هیلمن و همکاران^۵ (۲۰۱۳) در تحقیق خود به بررسی نشان‌سازی کارفرما در صنعت برق پرداختند. هدف این تحقیق یافتن منافع نشان‌سازی کارفرما و چگونگی تاثیر آن بر کارکنان بالقوه و جاری در سازمان بود. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که مهمترین منافع حاصل از نشان‌سازی کارفرما عبارتند از: تصویر مناسب‌تر کارفرما، کارایی بیشتر در استخدام کارکنان بالقوه و نیز بهبود فرایندهای آموزش جهت نگهداشت کارکنان جاری در سازمان.

¹. Davies and et al

². Alshathry and et al

³. Tanwar and Prasad

⁴. Wallace and et al

⁵. Hilman and et al

آلنیاک^۱ (۲۰۱۲) در تحقیق خود به شناسایی ابعاد جذابیت نشان کارفرما پرداخت. در این تحقیق که از نوع توصیفی - پیمایشی بود ۷ عامل به عنوان عوامل موثر و شکل‌دهنده جذابیت نشان کارفرما شناسایی شد. این عوامل عبارت بودند از: جذابیت اقتصادی، جذابیت اجتماعی، جذابیت کاربردی، جذابیت بازاری، همکاری درک شده و محیط کاری. باکانوسکی و همکاران^۲ (۲۰۱۱) به بررسی و شناسایی ابعاد نشان کارفرما در دانشگاه‌ها پرداختند. این پژوهشگران به اهمیت تصویر نشان کارفرما در جذب هیئت علمی نخبه و افزایش بهره‌وری و رضایت کارمندان فعلی پی بردند و در پروژه خود به این نتیجه رسیدند که تقویت نشان کارفرما در دانشگاه‌ها باعث افزایش جذابیت سازمان می‌شود.

مرور و بررسی تحقیقات خارجی مرتبط با موضوع نشان می‌دهد که وسعت و تنوع مطالعات صورت گرفته در خارج از کشور در ارتباط با بحث نشان کارفرما بسیار غنی‌تر از تحقیقات صورت گرفته در داخل کشور دارد. در بسیاری از این تحقیقات به بررسی تاثیر عوامل مختلف نشان کارفرما از جمله ارزش پیشنهادی ارائه شده، کانال‌های ارتباطی و تصویر نشان کارفرما بر جذابیت و عملکرد نشان کارفرما پرداخته اند و عمده تحقیقات صورت گرفته همراه با مدل‌های ارائه شده و سنجه‌های گردآوری داده‌ها است. تحقیقاتی از جمله تحقیق یانگ و لی (۲۰۱۱)، مایلز و منگولد (۲۰۰۵)، بوسا و همکاران (۲۰۱۱) و ون موسولد (۲۰۱۰) از محدود تحقیقات خارجی هستند که به صورتی فرآیندی و منسجم به بررسی نشان سازی کارفرما پرداخته‌اند. بیشتر تحقیقات داخلی بر یکی از متغیرهای مورد بررسی در بحث نشان کارفرما تمرکز داشته‌اند به طوری که تعدادی از این تحقیقات از جمله ربیعی (۱۳۹۱)، حمیدیان پور و همکاران، برغمندی و قلی پور، علیزاده ثانی و نجات (۱۳۹۵) و حمیدی زاده و همکاران (۱۳۹۵) در جوامع آماری متفاوت به شناسایی، اعتباریابی، رتبه‌بندی ابعاد ارزش پیشنهادی ارائه شده توسط کارفرما و یا ابعاد جذابیت (ارزش ویژه) نشان کارفرما پرداخته‌اند. بیشتر این تحقیقات به صورت پژوهش توصیفی - پیمایشی و کمی هستند.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر نوع استفاده، کاربردی و از نظر روش، پژوهشی آمیخته است. در بخش کیفی از راهبرد تحلیل مضمون و در بخش کمی از راهبرد پیمایش استفاده شد. در بخش کیفی از سه مرحله کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری (سازمان دهنده) و یکپارچه‌سازی

¹. Alniak

². Bakanauskiene and et al

از مسیر مضامین فراگیر استفاده شد.

جامعه آماری در بخش کیفی شامل دوازده نفر از مدیران و کارشناسان ارشد یک سازمان عمومی بود که از طریق مصاحبه مورد بررسی قرار گرفتند. در انتخاب نوع روش نمونه‌گیری در مرحله اول (کیفی) از نمونه‌گیری نظری استفاده شد. از این رو به منظور انتخاب نمونه‌های مناسب در بخش کیفی از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی و به صورت هدفمند و قضاوتی برای انجام مصاحبه‌های پژوهش استفاده شد.

جامعه آماری در فاز کمی شامل مدیران و کارکنان جامعه آماری بخش کیفی پژوهش بود. با توجه به تعداد زیاد کارکنان تعداد سیصد و هشتاد و چهار نفر به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. در مرحله دوم پژوهش، شیوه نمونه‌گیری از نوع غیراحتمالی و سهمیه‌ای بود.

در این پژوهش از روش میدانی و ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته و پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. در بخش کیفی جهت بررسی پایایی باز آزمون از بین مصاحبه‌ها تعداد سه مصاحبه گزینش شده و هر یک از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۵ روزه از سوی محقق کدگذاری شدند و نتیجه‌های به دست آمده از این کدگذاری‌ها در جدول زیر آمده است؛

جدول ۱. محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	تعداد کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	ضریب پایایی
۱	۵۴	۲۵	۴	۰.۹۲
۲	۶۹	۳۱	۷	۰.۸۹
۳	۴۲	۱۹	۴	۰.۹۰
۵	۱۶۳	۷۵	۱۳	۰.۹۲

همان‌طور که مشاهده می‌شود، پایایی بازآزمون برای مصاحبه‌ها بالاتر از ۹۰ درصد محاسبه شده است. بنابراین قابلیت کدگذاری موردتایید است. همچنین برای محاسبه پایایی بین دو کدگذار از فرد دیگری خواسته شد برخی از مصاحبه‌ها را کدگذاری کند. نتایج نشان دهنده پایایی بالای ۹۰ درصد مقولات پژوهش در کدگذاری بود.

برای تحلیل داده‌های کمی از نرم افزار اس‌پی‌اس‌اس و مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ و روایی آن از طریق روایی همگرا و واگرا تایید شد.

یافته‌های پژوهش

برای جمع‌آوری داده‌های این تحقیق در بخش کیفی از مصاحبه استفاده شد. تمامی مصاحبه‌ها پیاده‌سازی شد و در مصاحبه‌های آخر اشباع نظری حاصل شد اما مصاحبه‌ها جهت

حصول اطمینان از کفایت داده‌ها صورت گرفت. در هر مصاحبه، هدف از انجام پژوهش و فرآیند مصاحبه برای فرد مصاحبه شونده توضیح داده شده است. تحلیل این نمونه‌ها به صورت گام به گام و پس از پایان یافتن هر مصاحبه انجام گرفت. بعد از انجام مصاحبه، نسخه نوشتاری آن تایپ شده و پس از مفهوم‌پردازی در هر مصاحبه، کم کم نکات کلیدی‌تر و مقوله‌ها استخراج گردیدند. فرآیند کدگذاری در سه سطح صورت گرفته است بدین ترتیب که در کدگذاری سطح یک، گفتارهای کلیدی، در کدگذاری سطح دو به مفاهیم و در کدگذاری سطح سوم به مقوله‌ها توجه شده است. در تحلیل مقدماتی تعداد هشتاد و هفت مضمون پایه شناسایی شد.

جدول ۲. نمونه‌ای از مفاهیم پایه برای ارزش پیشنهادی کارفرما

مفاهیم پایه	گفتارهای کلیدی
شهرت سازمان	مهمترین عاملی که می‌تواند در نگاه اول جذاب به نظر برسد همان وجهه بیرونی است
تامین مالی	اگر من بتوانم توی یکی از این شرکت‌های تابعه استخدام شوم دیگر از لحاظ مالی تامین میشم
شرایط استخدام	در بیشتر مواقع فارغ التحصیلان دانشگاه‌های دولتی و معتبر و نیز فارغ التحصیلان رشته‌های خاصی رو پذیرش می‌کنن
فرصت‌های رشد	سازمان سعی می‌کنه مسیر رشد و توسعه مشخصی رو از همون ابتدا برای شاغلان تعیین کنه
ریسک‌پذیری در کار	وظایف گاها توام با ریسک هستن
یادگیری و توسعه	افراد استخدام شده در کنار سایر افراد باتجربه روند روبه رشد و یادگیری خودشونو طی می‌کنن
آموزش شغلی	دوره‌های آموزشی بدو خدمت و حین خدمت مفصلی برآشون تدارک دیده میشه
محیط حمایتی	محیطی که افراد توش کار می‌کنن از نظر روابط اجتماعی و حمایت سازمان در شرایط مناسبی قرار داره
محیط فیزیکی	سازمان حتی الامکان سعی می‌کنه امکانات رو طوری فراهم کنه که فرد به مشکل نخوره.
ارتباطات	روابط افراد همواره با بالادست و مدیران بالایی روابط دوسویه‌ایه که توام با گزارش‌دهی‌های روزانه و یا هفتگی است
نیاز به شناخته شدن	نیاز به شناخته شدن از نظر اجتماعی
انعطاف پذیری	بتونه در کنار کار و تامین مالی و حتی تامین نیاز به شناخته شدن از نظر اجتماعی بتونه به زندگی شخصیشم برسه
مزایای مناسب	نیازمند تامین معاشش از طریق شغل‌های دوم یا حتی سوم نباشه.

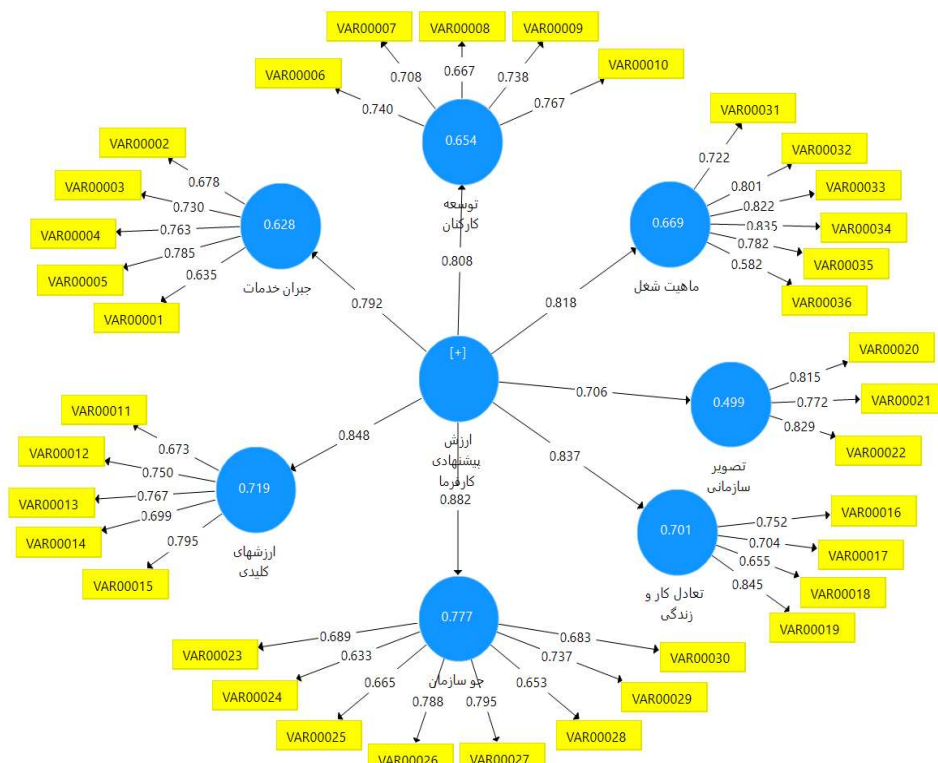
پس از تدوین کدهای پایه، کدگذاری سازمان‌دهنده تدوین می‌شود. منظور از کدگذاری سازمان‌دهنده در روش تحلیل مضمون خارج نمودن مضامین شکل دهنده است تا از دسته‌بندی و ساختاربندی کدهای ابتدایی خارج شوند. در این بخش تلاش شد تا یک قدم ورای توصیف کار شود. در این گام تعداد ۳۶ در گام بعد مضامین سازمان دهنده را با «مضامین فراگیر» که سطح انتزاعی بالاتری از مضامین سازمان دهنده دارند مرتبط ساخته و قالب مضامین استخراج می‌شود. مضامین فراگیر ارائه شده در قالب هفت بعد به شرح جدول زیر استخراج شدند.

جدول ۳. ارزش پیشنهادی کارفرما

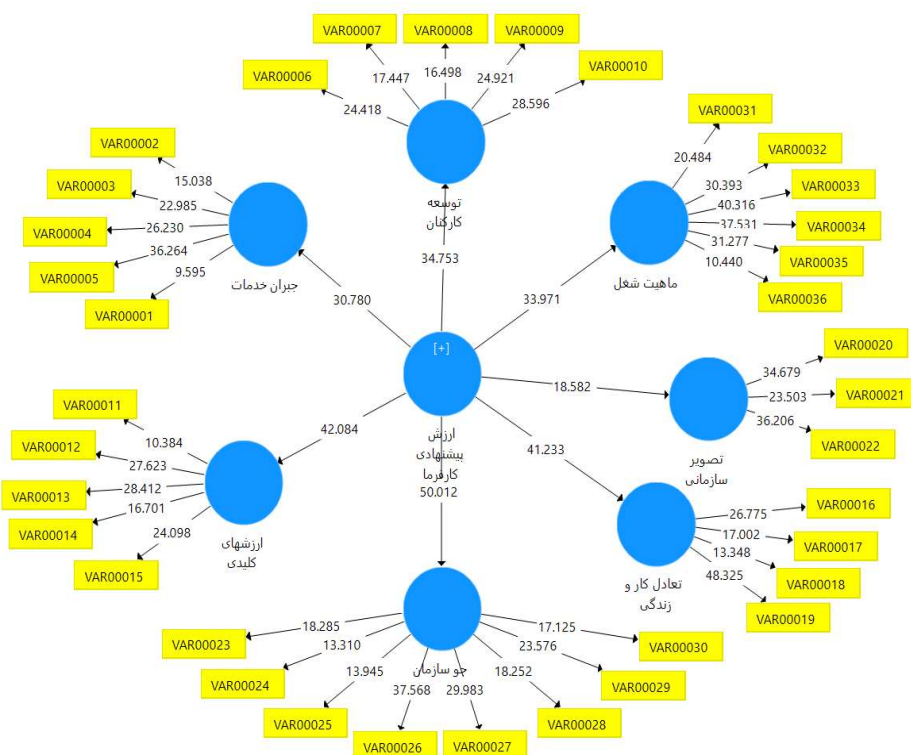
مقوله اصلی	مفهوم فراگیر	مفاهیم سازمان دهنده
ارزش پیشنهادی ارائه شده	جبران خدمات مناسب	حقوق و مزایای مناسب
		امنیت درآمد
		پاداش جذاب و رقابتی
		تامین مالی
		پاداش منصفانه
		آموزش شغلی
	توسعه کارکنان	فرصت رشد و پیشرفت
		یادگیری و توسعه
		خود یادگیری
		آموزش ضمن خدمت
		رفتارهای کارکنان
	ارزش‌های کلیدی	شرایط استخدام
		احترام به کارکنان
		احترام به اعضای بازنشسته
		کارکنان به عنوان سرمایه و ارزش
		توجه به زندگی شخصی
	تعادل بین کار و زندگی	انعطاف‌پذیری کاری
		ساعات کاری منعطف
		ساعات کاری عرف
		موفقیت سازمان
	تصویر سازمان	شهرت سازمان
		وجه سازمان
		محیط حمایتی
جو سازمان	جو سازمان	امنیت کاری
		تجهیزات و امکانات
		جو کاری شاد و غیر دستوری
		ریسک‌پذیری در کار
		جو کاری رقابتی
		نیاز به شناخته شدن
		ارتباطات فراگیر
		وجه اجتماعی شغلی خوب
		ماهیت شغل

مقوله اصلی	مفهوم فراگیر	مفاهیم سازمان‌دهنده
		شغل تخصصی
		شغل خلاقانه
		وظایف متنوع
		ثبات شغلی
		فرصت پیشرفت شغلی

در ادامه پژوهش به منظور اعتبارسنجی الگوی مفهومی حاصل از تحلیل‌های بخش کیفی از مدل‌یابی معادلات ساختاری (تحلیل عاملی) و نرم افزار پی‌ال‌اس اسمارت نسخه ۳ استفاده شد. شکل شماره ۱ مدل اندازه‌گیری تحقیق را حالت ضرایب استاندارد و شکل شماره ۲ این مدل را در حالت معناداری اعداد نشان می‌دهد. همان‌گونه که در شکل ۱ مشاهده می‌شود بارهای عاملی به دست آمده برای تمامی شاخص‌های مدل بزرگ‌تر از ۰/۵ بوده و از طرفی مقادیر اعداد معناداری در شکل ۲ بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است بنابراین می‌توان گفت که متغیرهای آشکار به خوبی تبیین‌کننده متغیر مکنون مربوطه هستند و لذا تمامی شاخص‌ها معنادار بوده و هیچ شاخصی از مدل حذف نمی‌گردد.



شکل ۱. تحلیل عاملی تاییدی (مدل اندازه‌گیری) در حالت ضرایب استاندارد



شکل ۲. تحلیل عاملی تاییدی (مدل اندازه گیری) در حالت اعداد معناداری

برای سنجش برازش مدل اندازه گیری پژوهش از شاخص های سنجش روایی (شاخص میانگین واریانس استخراج شده و شاخص فورنل لارکر و پایایی - پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ) استفاده می شود. جدول ۴ نتایج مربوط به پایایی را نشان می دهد. همان گونه که مشاهده می شود ضرایب آلفای کرونباخ و ضرایب پایایی ترکیبی به دست آمده برای تمامی متغیرهای مدل بزرگتر از حداقل مقدار قابل قبول آن (۰.۷) هستند که بر پایایی مناسب دلالت دارد. همچنین در این جدول شاخص میانگین واریانس استخراج شده برای سنجش روایی همگرا ارائه شده است. مقادیر به دست آمده برای این شاخص برای تمامی متغیرهای مدل بزرگتر از حداقل مقدار قابل قبول آن یعنی ۰.۵ می باشد که حاکی از وجود روایی همگرا در مدل است.

جدول ۴. شاخص های سنجش روایی و پایایی ابزار تحقیق

متغیرها	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب پایایی ترکیبی (CR)	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
جبران خدمات	۰.۷۶۸	۰.۸۴۳	۰.۵۱۹
ماهیت شغل	۰.۸۵۲	۰.۸۹۱	۰.۵۸۱
تصور سازمانی	۰.۷۳۰	۰.۸۴۷	۰.۶۴۹
توسعه کارکنان	۰.۷۷۵	۰.۸۴۷	۰.۵۲۵

ارزش‌های کلیدی	۰.۷۹۰	۰.۸۵۶	۰.۵۴۵
جو سازمانی	۰.۸۵۶	۰.۸۸۹	۰.۵۰۱
تعادل کار و زندگی	۰.۷۲۶	۰.۸۲۹	۰.۵۵۱

برای سنجش روایی و اگرایی از شاخص فورنل و لارکر استفاده شده است. به زعم فورنل و لارکر، روایی روایی و اگرایی وقتی در سطح قابل قبولی است که میزان میانگین واریانس استخراج شده برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر در مدل باشد. با توجه به مقادیر جدول ۵ می‌توان گفت که روایی و اگرایی در حد مناسبی قرار دارد. چرا که جذر میانگین واریانس استخراج شده (اعداد قطر) برای هر متغیر بیشتر از همبستگی آن با سایر متغیرها است و لذا روایی و اگرایی مدل تایید می‌شود.

جدول ۵. مقادیر شاخص سنجش روایی و اگرایی (شاخص فورنل لارکر)

متغیرها	جبران خدمات	ماهیت شغل	تصویر سازمانی	توسعه کارکنان	ارزشهای کلیدی	جو سازمانی	تعادل کار و زندگی
جبران خدمات	۰.۶۴۷						
ماهیت شغل	۰.۶۲۲	۰.۷۶۲					
تصویر سازمانی	۰.۶۱۰	۰.۶۵۴	۰.۸۰۵				
توسعه کارکنان	۰.۵۹۸	۰.۷۱۹	۰.۷۴۱	۰.۷۲۴			
ارزشهای کلیدی	۰.۵۴۹	۰.۶۹۸	۰.۶۹۲	۰.۵۸۲	۰.۷۳۸		
جو سازمانی	۰.۶۰۵	۰.۵۷۴	۰.۷۰۱	۰.۶۳۲	۰.۶۸۵	۰.۷۰۷	
تعادل کار و زندگی	۰.۶۱۷	۰.۶۳۸	۰.۵۲۵	۰.۶۷۰	۰.۷۲۲	۰.۵۲۷	۰.۷۴۲

همچنین برای سنجش برازش کلی از شاخص نیکویی برازش استفاده شد. این معیار توسط تننهاوس^۱ و همکاران (۲۰۰۴) ابداع گردید و از مجذور حاصل ضرب مقادیر اشتراکی هر سازه و ضریب تعیین متغیرهای درون زای مدل محاسبه می‌گردد. در این شاخص سه مقدار ۰/۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۵ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای نیکویی برازش تعیین شده است و با توجه به اینکه مقدار به دست آمده برای مدل تحقیق برابر ۰/۶۰۵ است لذا بر برازش قوی مدل کلی تحقیق دلالت دارد.

جدول ۶. مقادیر اشتراکی و R^2 متغیرهای پژوهش

متغیر	مقادیر اشتراکی	ضریب R^2	اعتبار اشتراکی
جبران خدمات	۰.۵۱۹	۰.۶۲۸	۰.۳۲
ماهیت شغل	۰.۵۸۱	۰.۶۶۹	۰.۳۷
تصویر سازمانی	۰.۶۴۹	۰.۴۹۹	۰.۴۱

¹ Tenenhaus

توسعه کارکنان	۰.۵۲۵	۰.۶۵۴	۰.۳۶
ارزشهای کلیدی	۰.۵۴۵	۰.۷۱۹	۰.۳۹
جو سازمانی	۰.۵۰۱	۰.۷۷۷	۰.۴۴
تعادل کار و زندگی	۰.۵۵۱	۰.۷۰۱	۰.۳۸
میانگین	۰.۵۵۳	۰.۶۶۳۰	–
نیکویی برازش	۰.۶۰۵۰	$\sqrt{AveR2 \times (Ave\ of\ communalities)}$	–

همچنین برای سنجش کیفیت مدل اندازه‌گیری از شاخص اعتبار اشتراکی^۱ استفاده شد. این شاخص نشان می‌دهد که آیا مدل از قدرت پیش بینی برخوردار است یا نه؟ مقدار این شاخص بین ۰/۰۲ (ضعیف)، ۰/۱۵ (متوسط) و ۰/۳۵ (قوی) متغیر است. چنانچه مقادیر این متغیر در وضعیت ضعیف باشد، باید در مورد مدل تحقیق و شاخص‌های آن تجدید نظر کرد. مقادیر این شاخص در ستون آخر جدول ۶ نمایانگر بالا بودن قدرت پیش‌بینی مدل است.

بحث و نتیجه‌گیری

همزمان با گسترش رقابت در تمامی عرصه‌های کسب و کار، شرکت‌ها شروع به رقابت و نبرد در عرصه جدیدی از بازار، یعنی بازار کار کرده‌اند. جذب و حفظ نیروی کار ماهر و با تجربه تبدیل به چالش اصلی بسیاری از شرکت‌ها شده است. پژوهشگران متعددی به اهمیت سرمایه انسانی به عنوان منبع مزیت رقابتی اشاره کرده و ضرورت دستیابی به کارکنان شایسته و ماهر را گوشزد کرده‌اند. با توجه به اهمیت حفظ و نگهداشت کارکنان در پژوهش حاضر به بررسی الگوی ارزش پیشنهادی کارکنان در جامعه آماری پرداخته شد.

اجزاء ارزش پیشنهادی ارائه شده توسط کارفرما در هفت بعد اصلی زیر شناسایی شدند: جبران خدمات مناسب (حقوق و مزایای مناسب، امنیت درآمد، پاداش جذاب و رقابتی، تامین مالی، پاداش منصفانه)، توسعه کارکنان (آموزش شغلی، فرصت رشد و پیشرفت، یادگیری و توسعه، خود یادگیری، آموزش ضمن خدمت)، ارزش‌های کلیدی (رفتارهای کارکنان، شرایط استخدام، احترام به کارکنان، احترام به اعضای بازنشسته، کارکنان به عنوان سرمایه و ارزش)، تعادل بین کار و زندگی (توجه به زندگی شخصی، انعطاف‌پذیری کاری، ساعات کاری منعطف، ساعات کاری عرف)، تصویر سازمان (موفقیت سازمان، شهرت سازمان، وجه سازمان)، جو کاری (محیط حمایتی، امنیت کاری، تجهیزات و امکانات، جو کاری شاد و غیر دستوری، ریسک‌پذیری در کار، جو کاری رقابتی، نیاز به شناخته شدن، ارتباطات فراگیر) و

¹ Cv.com

ماهیت شغل (وجهه اجتماعی شغلی خوب، شغل تخصصی، شغل خلاقانه، وظایف متنوع، ثبات شغلی و فرصت پیشرفت شغلی).

نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد که همه عوامل ذکر شده دارای تاثیری مهم و قابل توجه در ارزش پیشنهادی ارائه شده دارند. در این بین محیط کاری دارای تاثیر مهمی در شکل‌گیری ارزش پیشنهادی دارد درحالی‌که در بسیاری از مواقع انتظاری که وجود دارد این است که عوامل مادی و پاداش عنوان مهمترین گزینه مدنظر کارکنان تلقی شود. به نوعی کارکنان شاغل عواملی نظیر محیط حمایتی، امنیت کاری و تجهیزات و امکانات موجود در محیط کار را به عنوان عواملی مهم جهت کار در سازمان می‌دانند. یکی دیگر از عوامل مهم شرکت‌ها، وجود تعادل بین کار و زندگی است، با وجود شرایط کاری سخت و پرفشار برای کارکنان شاغل، سازمان توانسته است تا حدودی فشار کاری و شرایط سخت کارکنان را تعدیل کند و با ارائه امکانات و شرایطی خاص نظیر مرخصی‌های طولانی‌مدت، دوره‌های تفریحی، ارائه خدمات و امکاناتی خاص برای سایر افراد خانواده، به نوعی تعادل بین کار و زندگی را برای کارکنان ایجاد نمایند. عوامل ارزش‌های سازمان، فرصت‌های رشد و یادگیری و پاداش‌های ملموس نیز از دیگر عواملی هستند که در شکل‌گیری ارزش پیشنهادی ارائه شده توسط کارفرما نقش عمده‌ای ایفا می‌کنند. اینکه سازمان چگونه با کارکنان خود رفتار می‌کند و تحت چه شرایطی آنها را استخدام می‌کند، عاملی مهم برای کارکنان تلقی می‌شود زیرا شرایط استخدامی موجود در این سازمان تا حدودی متفاوت از سایر سازمان‌هاست و همواره سعی در جذب کارکنانی دارند که از نظر تحصیلات و شرایط لازم برای استخدام در زمره نخبگان قرار داشته باشند و این خود نقطه تمایزی برای جامعه آماری است. بحث یادگیری و توسعه کارکنان نیز از موضوعاتی است که در این شرکت‌ها به آن توجه می‌شود، افرادی که در سازمان فعالیت می‌کنند از همان بدو خدمت فرایند جامعه‌پذیری و آموزش به صورتی منظم و سیستماتیک برای‌شان صورت می‌گیرد و این آموزش و توسعه در طی فرآیند خدمتی ادامه دارد. از حیث حقوق و مزایا و امنیت درآمد نیز شرایطی مناسب برای شاغلان مهیاست و میزان دریافتی همیشه به عنوان یک عامل مشخص برای افراد شاغل است به گونه‌ای که رضایت نسبی از این بابت در بین کارکنان به نسبت شاغلان سایر صنایع وجود دارد. وجهه سازمان و ماهیت شغل یکی دیگر از عوامل موثر بر شکل‌گیری ارزش پیشنهادی است. این سازمان همواره جزء سازمان‌هایی جذاب برای اشتغال افراد محسوب می‌شوند و دیدگاهی که در جامعه نیز در این باره وجود دارد تأیید کننده این موضوع است زیرا افراد شاغل همواره خود را توسط سازمانی که در آن مشغول بوده‌اند به دیگران معرفی می‌کنند.

مونسامی و بوش ووتر (۲۰۰۹) ارزش پیشنهادی را توسط پنج عنصر اصلی محیط کار و

پیوستگی‌ها (شامل ارزش‌ها، فرهنگ، کیفیت همکاران، مدیران رهبران)؛ مفهوم کار شامل کار چالشی؛ تعادل بین کار و زندگی؛ مزایا شامل توسعه و رشد مسیر شغلی (پاداش‌های مالی غیرمستقیم) و در نهایت دستمزد (پاداش مالی مستقیم) معرفی کردند. باید توجه داشت که ارزش پیشنهادی ارائه شده توسط کارفرما نشان دهنده هر آن چیزی است که سازمان از خود ارائه می‌دهد و به نوعی هم دربردارنده ابعاد داخلی سازمان است و هم ابعاد بیرونی و این درحالی است که مونسامی و بوش و نتر (۲۰۰۹) تنها رویکرد داخلی سازمان را در ارزش پیشنهادی ارائه شده گنجانده‌اند و ابعاد بیرونی نظیر شهرت، وجهه، موفقیت سازمان که در سایر تحقیقات و پژوهش حاضر به آن اشاره شده است، مغفول مانده است. یکی از تحقیقات انجام شده در ارتباط با ارزش پیشنهادی ارائه شده توسط کارفرما و شناسایی اجزا و عوامل مهم و اثرگذار در آن، تحقیق ملین (۲۰۰۵) است. وی عامل مهم در ایجاد نشان کارفرمای قوی، ارزش‌های ارائه شده برای استخدام از جانب کارفرما می‌داند. ملین (۲۰۰۵) در تحقیق خود به عواملی نظیر سطوح جبران خدمات، محیط کار، تعادل بین زندگی کاری و شخصی، قدرت سازمان و نیز فرهنگ سازمان به عنوان عواملی اساسی در جذابیت سازمان اشاره می‌کند. همراستایی ابعاد شناسایی شده توسط ملین (۲۰۰۵) با ابعاد شناسایی شده در پژوهش حاضر به نسبت سایر تحقیقات صورت گرفته در این حوزه بالاست. اوما و متیلدا (۲۰۱۰) نیز در تحقیق خود سه بعد فرهنگ و محیط کار، مسیر شغلی و کاربردی ساختن یادگیری و امنیت شغلی و ترفیعات را به عنوان ابعاد تاثیرگذار در ارزش پیشنهادی ارائه شده در فرآیند نشان سازی کارفرما معرفی کردند که این عوامل با ابعاد ارزش پیشنهادی ارائه شده در تحقیق همراستایی دارد. پیشنهادهای زیر می‌تواند مورد توجه مدیران قرار گیرد؛

- سازمان با بهبود بسته پاداش و مزایای خود و متناسب ساختن آن با شرایط اقتصادی حاکم بر کشور می‌تواند شرایط را برای کارکنان خود مساعدتر نمایند. ارائه دادن بسته‌های پاداش متنوع و متناسب با نیازهای کارکنان می‌تواند عاملی اثرگذار در جهت جذب و نگهداشت کارکنان در این صنعت گردد.

- استفاده موثر از کانال‌های ارتباطی که سازمان در اختیار دارد، از جمله روابط عمومی و ارتباط قوی با نشریات علمی و تخصصی و نیز محیط‌های آکادمیک و دانشگاهی، برگزاری کنفرانس‌های ملی و بین‌المللی و رونمایی از دستاوردهای سازمان می‌توان در جهت بهبود دادن تصویر ارائه شده توسط سازمان تلاش بیشتری نمود.

- با برگزاری دوره‌های تخصصی مرتبط با رشته‌های شغلی سازمان در داخل و خارج از کشور که از سوی خود سازمان یا با حمایت سازمان برگزار می‌شود، در توسعه دادن نیروهای خیره و توانمند تلاش کنند. باید توجه نمود که نمی‌توان به صورت ایستا و سنتی بحث

برنامه‌ریزی و توسعه نیروی انسانی را عملی نمود زیرا وجود نیروهای متخصص و توانمند به نوعی نیروی محرک سازمان به شمار می‌روند. محیط کار و جو حاکم بر آن نیز از جمله عوامل تعیین کننده‌ای است که افراد را مجاب به استخدام شدن در سازمان می‌کند.

- انعطاف‌پذیری در کار و موازنه شرایط کار با زندگی شخصی افراد از دیگر عواملی است که از نظر خبرگان در جذب نیروهای مستعد از اهمیت بالایی برخوردار است، اما می‌توان با بهبود شرایط از جمله مشخص ساختن مسافرت‌های کاری و تفریحی به همراه اعضای خانواده در دوره‌های زمانی مشخص، اختصاص دادن روزهای خاص از جمله روز خانواده به منظور رسیدگی و توجه بیشتر افراد به زندگی شخصی، وجود مکان‌هایی برای نگهداری از کودکان و سایر اعضای خانواده افراد شاغل که تحت نظر سازمان اداره می‌شوند، برگزاری جشن‌هایی با مناسبت‌های خاص از جمله روز مادر، جشن پایان سال می‌توان شرایط کار را برای افراد شاغل خصوصاً کارکنان شاغل در شرایط کاری دشوار آسان نمود.

- اعتبار دادن به کارکنان و توجه به بهبود جایگاه فرد در سازمان می‌تواند وی را به عنوان فردی با اعتماد به نفس بالا و دارای ارتباطات اجتماعی در خارج از سازمان مطرح سازد. سرمایه‌گذاری‌هایی که سازمان بر روی بهبود، توسعه و رشد کارکنان انجام می‌دهند، عاملی تعیین کننده در بهبود روابط اجتماعی و نیز وجهه اجتماعی فرد به شمار می‌رود.

- با احترام رفتار کردن با کارمندان از جانب مدیران بالادستی در سازمان. زیرا این موضوع برای بسیاری از کارکنان حتی مهم‌تر از به رسمیت شناخته شدن، ارائه بازخورد سازنده و حتی فرصت‌های یادگیری، رشد و توسعه است. کارکنانی که از مدیران خود احترام دریافت می‌کردند از لحاظ سلامت و رفاه وضعیت بهتری داشته و احساس امنیت بالاتری را تجربه می‌کنند. این دریافت حس احترام سبب انتقال رفتار همراه با احترام کارمند در مراودات خارج از سازمان نیز خواهد شد.

- تدوین برنامه‌های جامع و به روز در حوزه مدیریت منابع انسانی در سازمان و شرکت‌های زیرمجموعه از جمله برنامه‌های جانشین پروری و مدیریت استعداد.

- بهبود و توسعه سیستم‌های مدیریت اطلاعات در حوزه نیروی انسانی؛ از جمله مدیریت مخازن استعدادهایی که می‌توانند در آینده در سازمان به کار گرفته شوند.

استفاده از ابزار مصاحبه جهت شناسایی اجزای نشان کارفرما محدودیت‌هایی را در جمع‌آوری اطلاعات به همراه داشت. همچنین با توجه به ماهیت جامعه آماری تعمیم نتایج با محدودیت‌هایی همراه است. سطح تحلیل مطالعه حاضر در سازمان بود و در یک سازمان عمومی انجام شد. به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود مطالعه را در سطحی دیگر و سازمانی با ماهیت دیگر انجام دهند. ارزش پیشنهادی کارفرما به طور محض از دیدگاه کارکنان بالقوه

ایجاد نمی‌شود. از آنجایی که این الگو هم به بیرون و هم به درون سازمان عرضه می‌شود، پیشنهاد می‌شود به ذی‌نفعان درون سازمانی خصوصاً کارکنان فعلی نیز توجه شود.

تشکر و قدردانی

بدینوسیله از زحمات مدیران و مسئولان جامعه آماری پژوهش حاضر نهایت تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

تعارض منافع

نویسنده(گان) اعلام می‌دارند که در مورد انتشار این مقاله تضاد منافع وجود ندارد. علاوه بر این، موضوعات اخلاقی شامل سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار، جعل داده‌ها، انتشار و ارسال مجدد و مکرر توسط نویسندگان رعایت شده است.

دسترسی آزاد

این نشریه دارای دسترسی باز است و اجازه اشتراک (تکثیر و بازآرایی محتوا به هر شکل) و انطباق (بازترکیب، تغییر شکل و بازسازی بر اساس محتوا) را می‌دهد.

منابع

- حسنقلی پور، طهمورث؛ ملایری نوریجانی، عزیزمحمد و باباشاهی، جبار(۱۳۹۴). تاملی بر جنبه انسانی برند: بررسی تاثیر شخصیت برند سازمان ارتش جمهوری اسلامی ایران. نشریه علمی پژوهشی بهبود مدیریت، ۱۹(۱)، ۹۴-۷۹.
- حمیدی‌زاده، علی؛ محمدنژاد فدردی، منصوره و باباشاهی، جبار(۱۳۹۵). تأثیر نشانکارفرما بر نگهداشت کارکنان: هویت سازمانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی در نقش میانجی. مجله فرآیند مدیریت توسعه، ۲۹(۲)، ۴۷-۶۹.
- حمیدیان پور، فخریه؛ ضیایی بیده، علیرضا و اردکانی، محمد سعید(۱۳۹۲). ارائه مدلی جهت بررسی پیامدهای ارزش ویژه برند کارفرما با استفاده از رویکرد مدلسازی معادله ساختاری. دو فصلنامه علمی - پژوهشی کاوشهای مدیریت بازرگانی، ۵(۲۰)، ۲۰-۱.
- خدای، سهیلا و اصنانلو، بهاره (۱۳۹۴). طراحی مدل ایجاد جذابیت کارفرما مبتنی بر ساخت برند متمایز کارفرما. مجله پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۵(۱)، ۶۰-۸۲.
- قلی پور، آیین و برگمدی، قاسم (۱۳۹۴). بررسی تاثیر برندسازی کارفرما بر جذب استعدادها در بانک رفاه. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۳(۱)، ۲۲۷-۲۰۱.
- محمدنژادفدردی منصوره؛ حمیدی زاده، علی و باباشاهی جبار(۱۳۹۵). تاثیر نشان کارفرما بر نگهداشت کارکنان: هویت سازمانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی در نقش میانجی. فرایند مدیریت و توسعه، ۲۹(۲)، ۷۰-۴۷.

مرادی، بابک؛ جزنی، نسرين؛ عالم تبریز، علی اکبر و هادیزاده، اکرم (۱۳۹۴). ارائه الگوی بنیادین مبتنی بر ارزش پیشنهادی برند به مشتریان و کارکنان در سازمان های چابک ایرانی. چشم/انداز مدیریت بازرگانی، ۱۴ (۴)، ۳۰-۱۳.

Alniaçik, E. and Alniaçik, Ü. (2012), Identifying dimensions of attractiveness in employer branding effects of age, gender, and current employment status. *Social and Behavioral Sciences*, 58 , 1336 – 1343

Alshathry, S., Marilyn C. and Goodman, S. (2017) The role of employer brand equity in employee attraction and retention: a unified framework. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), doi: 10.1108/IJOA-05-2016-1025.

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

Bakanauskiene, I., Bendaraviciene, R., Krikstolaitis, R. and Lydeka, Z. (2011). Discovering an employer branding: identifying dimensions of employer's attractiveness in university. *Management of Organizations: Systematic Research*, 59, 7-22 .

Barrow, S. and Mosley, R. (2005). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. New York: John Wiley & Sons.

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

Buelens, M., Sinding, C. and Waldstrom, A. (2011). *Organizational behavior* (4th ed.). New York: McGraw-Hill Education.

Charest, J. (2011). *Global Talent Risk – Seven Responses*. Retrieved February 18, 2011, from http://3.weforum.org/docs/PS_WEF_Global_Talent_Risk_Report_2011.pdf

Cheese, P., Thomas, R.J. and Craig, E. (2007). *The talent powered organization: Strategies for globalization. talent management and high performance*. London: Kogan Page Limited.

Collins, C.J. and Stevens, C.K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121-233.

Cooper, K. (2008). *Attract, develop and retain: Initiatives to sustain a competitive workforce*. Spring Hill, Qld: Mining Industry Skills Centre.

Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42 (6), 667-681.

Davies, G., Mete, M. and Whelan, S. (2017) When employer brand image aids employee satisfaction and engagement. *d*, <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0028>.

Engelund, H. and Buchhave, B. (2009). *Employer branding som discipline*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Grunewalder, A. (2007). Employer branding: marketing the company as an attractive employer (seminar review). *Norderstedt, Germany: Druck and Bindung*.

- Heilmann, P., Saarenketo, S., and Liikkanen, K. (2013). Employer branding in power industry. *International Journal of Energy Sector Management*, 7(2), 283-302.
- Kapoor, V. (2010). Employer Branding: A Study of Its Relevance in India. *The IUP Journal of Brand Management*, 7, 51-75.
- Minchington, B. (2010). *The employer brand manager's handbook*: Torrens ville: Collective Learning.
- Moroko, L. and Uncles, M.D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175.
- Mosley, R.W. (2007). Customer experience, organizational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123-34.
- Turban, D.B., Forret, M.L. and Hendrickson, C.L. (1998). Applicant attraction to firms: influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviours. *Journal of Vocational Behavior*, 52, 24-44
- Wallace, M., Lings, I., Cameron, R., and Neroli, S. (2014). Attracting and retaining staff: the role of branding and industry image". R. Harris, and T. Short (eds.). *Workforce Development*, DOI 10.1007/978-981-4560-58-0_2, 19 © Springer Science + Business Media Singapore.