

The Effects of Human Resource Management Practices on Employer Brand Attractiveness in Bank Melli Iran

Ehsan Rostamiyan^{1*}  | Hadi Teimouri²  | Hanieh Ghaderi³ 

1. MSc., Management Department, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran. Email: ehsanrostamiyan92@gmail.com
2. Associate Professor, Management Department, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran. Email: h.teimouri@ase.ui.ac.ir
3. Ph.D., Management Department, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran. Email: ghaderi.h67@gmail.com

Article Info	ABSTRACT
Article type: Research Article	The environment is becoming increasingly competitive, and in such a competitive environment, attracting and retaining a talented workforce becomes a key strategic priority for many organizations. Employer brand attractiveness plays an important role in attracting and retaining talented employees. This study aims to investigate the effects of human resource management practices including selection and recruitment, training, performance appraisal and compensation on employer brand attractiveness. This applied research has been done by survey method. Employees of different levels of Bank Melli Iran, Isfahan branches, constitute the research population. The stratified random sampling method has been used to select the sample members. Data have been collected via a questionnaire and analyzed by SPSS20 and Smart PLS2 software package. Also, gap analysis method has been used to check the perceived and desired status of the human resource management practices in the studied banks. The results show that human resource management practices including selection and recruitment, training, performance appraisal and compensation positively influence the employer brand attractiveness. Also, there are significant negative gaps between the perceived and expected human resource management practices. Bank managers and policy makers can strengthen bank's employer brand attractiveness through the improvement of human resource management practices in the field of selection and recruitment, training, performance appraisal and compensation. Bank managers and policy makers can strengthen employer brand attractiveness through the improvement of human resource management practices.
Article history: Received: Revised: Accepted:	
Keywords: Brand, Employer Brand, Employer Brand Attractiveness, Human Resource Practice.	

Cite this article: Last Name, Initial., Last Name, Initial., & Last Name, Initial. (2023). **Title of paper**. *Academic Librarianship and Information Research*, 54 (4), 1-20. DOI: 00000000000000000000

© The Author(s).

DOI: 00000000000000000000000000000000

, Vol. , No. , 2020, pp. .

تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر جذابیت برند کارفرما در بانک ملی ایران احسان رستمیان*^۱ | هادی تیموری^۲ | هانیه قادری^۳

چکیده

رقابت در محیط تجاری کنونی به طور فزاینده‌ای رو به افزایش است. برای فعالیت در چنین محیط رقابتی، جذب و حفظ نیروهای کاری مستعد به عنوان یک اولویت استراتژیک اساسی برای بسیاری از سازمان‌ها مطرح است. جذابیت برند کارفرما نقش مهمی در جذب کارکنان مستعد و حفظ آنها دارد. هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی شامل انتخاب و استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات بر جذابیت برند کارفرما است. این پژوهش کاربردی، به شیوه پیمایشی انجام شده است. کارکنان سطوح مختلف بانک ملی ایران، شعب اصفهان، جامعه آماری پژوهش را تشکیل می‌دهند. اعضای نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی انتخاب شده‌اند. از پرسشنامه پژوهشگر ساخته برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش استفاده شده است. برای تحلیل داده‌ها نیز از بسته‌های نرم‌افزاری SPSS20 و Smart PLS2 بهره گرفته شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که اقدامات مدیریت منابع انسانی شامل انتخاب و استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات بر جذابیت برند کارفرما تأثیر مثبت دارد. همچنین، بین وضعیت موجود و مطلوب برای تمام اقدامات مدیریت منابع انسانی در نمونه مورد مطالعه، شکاف منفی معنادار وجود دارد. مدیران و سیاست‌گذاران بانک می‌توانند از طریق بهبود اقدامات مدیریت منابع انسانی در زمینه انتخاب و استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات، جذابیت برند کارفرمایی بانک را تقویت نمایند.

کلیدواژه‌ها: برند، برند کارفرما، جذابیت برند کارفرما، مدیریت منابع انسانی

پذیرش مقاله:

دریافت مقاله:

^۱ کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران Email: ehsanrostamiyan92@gmail.com

^۲ دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران Email: h.teimouri@ase.ui.ac.ir

^۳ دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران Email: ghaderi.h67@gmail.com

مقدمه

در نتیجه گذر از عصر صنعتی به عصر اطلاعات، سرمایه انسانی به یکی از منابع اصلی برای مزیت رقابتی در اقتصاد جهانی تبدیل شده است (رای^۱، ۲۰۲۰). در عصر حاضر، رقابت در محیط تجاری به طور فزاینده‌ای رو به افزایش است. برای فعالیت در چنین محیط رقابتی، جذب و حفظ نیروهای کاری مستعد یک اولویت استراتژیک اساسی برای بسیاری از سازمان‌ها است (ماهشواری و همکاران^۲، ۲۰۱۷). مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی و خصوصی با چالش جذب افراد متخصص و با استعداد برای سطوح مختلف سازمان‌های خود روبه‌رو هستند. آنها به دنبال افرادی هستند که صلاحیت لازم و انگیزه بالایی برای کار کردن در سازمان داشته باشند (شوقی لرد و همکاران، ۱۳۹۸). در محیط پویای کاری امروز، کارکنان بسیار تیزبین هستند و به طور پیوسته مشاغل مربوط به خود، فرصت‌های پیشرفت شغلی و ارزش‌سازمانی که در حال حاضر در آن مشغول به کار هستند یا ممکن است در آینده در آن کار کنند را ارزیابی می‌کنند (ماریا و همکاران^۳، ۲۰۲۱). بنابراین، سازمان‌ها برای جذب و نگهداشت نیروی کار مستعد با چالش‌های زیادی روبه‌رو هستند. به طوری که بعد از شدت رقابت، از کمبود نیروی انسانی مستعد در سازمان، به عنوان دومین تهدید مهم برای موفقیت کسب‌وکارها نام برده شده است. همچنین، یکی از سنگین‌ترین هزینه‌ها در انواع مختلف سازمان‌ها، هزینه ترک خدمت کارکنان است (ماهشواری و همکاران، ۲۰۱۷). صنعت بانکداری کشور در سال‌های اخیر رشد زیادی را تجربه کرده است. در ظاهر، بیشتر مشاغل این صنعت ماهیت روتین و تکراری دارد ولی بر خلاف این ذهنیت، در واحدهای ستاد و صف بانک‌ها تعداد زیادی مشاغل مدیریتی و تخصصی حساس وجود دارد که برای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری و تحقق اهداف بانک‌ها به شدت به نیروهای توانمند، متخصص و با استعدادی نیاز دارند که بتوانند در محیط پیچیده و رقابتی موجود اهداف بانک را محقق سازند. حتی در واحدهای صف هم به دلیل اهمیت جذب منابع و تخصیص درست مصارف، در اختیار داشتن نیروهای مستعد و توانمند اهمیت زیادی دارد (حسن‌پور و همکاران، ۱۳۹۸). به دلیل اهمیت زیاد نیروی انسانی در سازمان‌ها و به‌ویژه در صنعت بانکداری که نهادی خدمت‌محور است و اساساً به عملکرد نیروی انسانی وابسته است و با توجه به اقتصاد دانشی فعلی و لزوم رقابت برای بقا، جذب و حفظ و نگهداشت نیروی انسانی مستعد برای بانک‌ها بسیار مهم است (رضائیان و همکاران، ۱۳۹۷). در پژوهش‌های اخیر، بر نقش برندسازی کارفرما در جذب کارکنان مستعد و حفظ آنها تأکید شده است (ماهشواری و همکاران، ۲۰۱۷). برندسازی کارفرما دربردارنده فرایندهای مدیریتی برای ایجاد و انتقال یک تصویر و هویت جذاب از کارفرما است. مدیریت برند کارفرما معمولاً به عنوان فعالیت استراتژیک ایجاد و انتقال یک تجربه شغلی متمایز که باعث ایجاد انگیزه در کارکنان فعلی و حفظ آنها می‌شود و کارفرمایان را در موقعیتی قوی برای جذب متقاضیان با کیفیت بالا در بازارهای کار مرتبط قرار می‌دهد، مفهوم‌سازی می‌شود (ملک و آیر^۴، ۲۰۱۸). همچنین، برند کارفرما به عنوان بسته مزایای عملکردی، اقتصادی و روانی ارائه شده توسط کارفرما تعریف شده است (کوپر و همکاران^۵، ۲۰۲۱). جذابیت کارفرما نیز که یک مفهوم بسیار مرتبط با برندسازی کارفرما است (برتون و همکاران، ۲۰۰۵)، ارزیابی مثبت فرد در رابطه با چگونگی کمک کارفرما به وی در دستیابی به نیازهای خود تعریف شده است (صارمی و همکاران، ۱۳۹۶). برندسازی کارفرما در سال‌های اخیر اهمیت بسیاری پیدا کرده است. برای مثال، شرکت‌هایی مانند هنکل (۲۰۱۷) و دیلویت (۲۰۱۶) اقدامات ابتکاری را در زمینه برندسازی کارفرما آغاز نموده‌اند و حتی بخش‌هایی را ایجاد کرده‌اند که صرفاً برای تقویت نام کارفرما اختصاص داده شده است. همچنین، نتیجه زمینه‌یابی انجام شده در آمریکا نشان داده است که شرکت‌هایی که دارای برند کارفرمای قوی‌تر و جذاب‌تری هستند، هزینه‌های استخدام به میزان ۴۶ درصد و ترک خدمت کارکنان به میزان ۲۸ درصد نسبت به شرکت‌های دیگر کمتر است. علاوه‌براین، برندسازی کارفرما تأثیر بالقوه مهمی بر شکل‌گیری سرمایه فکری، نوآوری و اعتبار شرکت دارد (مارتین و همکاران^۶، ۲۰۱۱). بنابراین، ایجاد و مدیریت برند کارفرمایی جذاب فرصتی ارزشمند برای دستیابی به مزیت رقابتی است (کوپر و همکاران، ۲۰۲۱). مسئولیت اصلی برندسازی کارفرما بر عهده واحد منابع انسانی سازمان است (ماهشواری و همکاران، ۲۰۱۷). سازمان‌ها می‌توانند از طریق اقداماتی که در زمینه مدیریت

¹ Rai

² Maheshwari et al.

³ Maurya et al.

⁴ Molk & Auer

⁵ Küpper

⁶ Martin et al.

منابع انسانی شامل انتخاب و استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات انجام می‌دهند، در بازار کار خود را از رقبا متمایز نمایند و جذابیت خود را به عنوان کارفرما افزایش دهند (آپ و همکاران^۱، ۲۰۱۲). پژوهش‌های انجام شده در مورد نقش اقدامات مدیریت منابع انسانی در برندسازی کارفرما بسیار محدود است، بیشتر این پژوهش‌ها نیز به صورت مروری یا کیفی و در قالب مصاحبه با نمونه کوچکی از افراد صورت گرفته است (کوکپاکی و همکاران^۲، ۲۰۲۱؛ ایتم و همکاران^۳، ۲۰۲۰؛ لی و همکاران^۴، ۲۰۱۸؛ میشر و کومار^۵، ۲۰۱۹ و روندا و همکاران^۶، ۲۰۱۸). اگرچه تأثیر متغیرهای سازمانی و ویژگی‌های شغل و محیط کار بر جذابیت برند کارفرما بررسی شده است، اما تاکنون تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی که در زمینه انتخاب و استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات انجام می‌شود، به صورت جامع بررسی نشده است.

در راستای پر کردن خلأ پژوهشی موجود، هدف پژوهش حاضر این است که ابتدا تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی شامل انتخاب و استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات را بر جذابیت برند کارفرما در شعب بانک ملی در اصفهان بررسی نماید، سپس تفاوت بین وضعیت موجود و مطلوب این اقدامات را مورد بررسی قرار دهد. بانک ملی ایران در سال ۱۳۰۷ تأسیس شده است، در حال حاضر، بیش از ۲۸۷۶ شعبه فعال در داخل، ۱۴ شعبه فعال و چهار واحد تابعه در خارج از کشور و ۱۸۳ باجه فعال دارد و بالغ بر ۳۹ هزار کارمند در این بانک مشغول به فعالیت هستند. بخش بانکی برای تحقق هدف اصلی خود یعنی طراحی، توسعه و ارائه خدمات عالی به مشتریان، به نیروی انسانی مستعد نیاز دارد. در ایران، بانک‌ها به دلیل مزایا و شرایط کاری مناسب مانند ساعات کاری، وام مسکن برای کارمندان، منزلت کاری و غیره از جذابیت بالایی برخوردار هستند (برغمندی و قلی‌پور، ۱۳۹۴). با این حال، با توجه به افزایش تعداد مؤسسات مالی و بانک‌های خصوصی، رقابت در بخش بانکداری افزایش یافته است. برای جذب کارکنان با استعداد، باید تصویر ذهنی مثبتی از بانک ملی در افراد ایجاد شود تا آنها بانک ملی را بر بانک‌های دیگر ترجیح دهند. بدین منظور، نیاز به بهبود جذابیت برند کارفرما است. با توجه به توضیحات داده شده، بخش بانکداری و به طور خاص شعب بانک ملی در اصفهان به عنوان جامعه پژوهش حاضر انتخاب شده است.

۱. مروریادبیات

در این بخش، ابتدا به بیان مبانی نظری مربوط به جذابیت برند کارفرما، اقدامات مدیریت منابع انسانی و روابط این دو متغیر پرداخته می‌شود. پس از گزارش پیشینه تجربی، مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش ارائه می‌شود.

۱.۱. جذابیت برند کارفرما

انجمن بازاریابی آمریکا برند را نام، اصطلاح، علامت، نماد یا طرح یا ترکیبی از آنها تعریف نموده است که هدف آن شناسایی کالاها و خدمات یک فروشنده یا گروهی از فروشندگان و متمایز نمودن آنها از کالاهای رقیب است (چاولا^۷، ۲۰۲۰). اگرچه همیشه تمرکز سازمان بر برندسازی محصول قرار داشته است، اما مفهوم برندسازی در حوزه مدیریت منابع انسانی نیز وارد شده و باعث شکل‌گیری مفهوم برندسازی کارفرما شده است (پراساد و شارما^۸، ۲۰۱۸). برند کارفرما اولین بار توسط امبلر و بارو^۹ (۱۹۹۶) به عنوان «بسته مزایای عملکردی، اقتصادی و روانی که توسط شرکت استخدام‌کننده ارائه می‌شود»، تعریف شده است. برند کارفرما تصویری از سازمان به عنوان مکانی عالی برای کار در ذهن بازار کار بالقوه ایجاد می‌کند (ستیون و همکاران^{۱۰}، ۲۰۲۲). سالیوان (۲۰۰۴) برندسازی کارفرما را به عنوان یک استراتژی هدفمند بلندمدت برای مدیریت آگاهی و ادراک کارکنان فعلی و بالقوه و ذینفعان مرتبط در رابطه با یک شرکت خاص تعریف کرده است. بک‌هاوس و تیکو^{۱۱} (۲۰۰۴) اظهار داشته‌اند اصطلاح برندسازی کارفرما نشان‌دهنده تمایز

¹ App

² Koukpaqi et al.

³ Itam et al.

⁴ Lee

⁵ Mishra & Kumar

⁶ Ronda et al.

⁷ Chawla

⁸ Prasad & Sharma

⁹ Ambler & Barrow

¹⁰ Backhaus & Tikoo

ویژگی‌های شرکت به عنوان کارفرما، از ویژگی‌های رقبا است. برند کارفرما جنبه‌های متمایز محیط شرکت یا پیشنهادات استخدامی کارفرما را برجسته می‌کند. جذابیت برند کارفرما نیز به عنوان مزایایی تعریف شده است که یک کارمند بالقوه برای کار در یک سازمان خاص تشخیص می‌دهد. بک‌هاوس و تیکو (۲۰۰۴) اظهار نموده‌اند که تصویر سازمان به عنوان یک کارفرمای جذاب، تا حد زیادی به پیشنهاد ارزشی بستگی دارد که به کارکنان بالقوه ارائه می‌دهد (بک‌هاوس و تیکو، ۲۰۰۴ و چابرا و شارما^۱، ۲۰۱۴). برتون و همکاران^۲ (۲۰۰۵) پنج بعد شامل ارزش علاقه‌مندی، اقتصادی، اجتماعی، توسعه‌ای و به کارگیری برای جذابیت برند کارفرما شناسایی کرده‌اند.

ارزش علاقه‌مندی: میزانی که فرد جذب کارفرمایی می‌شود که محیط کاری مهیج و روش‌های کاری جدید مهیا می‌کند و از خلاقیت کارکنان برای تولید محصولات و خدمات با کیفیت بالا و نوآورانه بهره می‌برد (برتون و همکاران، ۲۰۰۵). در هنگام ارزیابی ارزش مربوط به علاقه‌مندی، توجه به چالش‌برانگیز بودن و تنوع وظایف کاری، هدف‌گرایی، محیط کار سیستمی، الزامات خلاقانه مشاغل و کارآفرینی‌گرایی بسیار اهمیت دارد (کشیاپ و ورما^۳، ۲۰۱۸). ارزش اجتماعی: میزانی که فرد جذب کارفرمایی می‌شود که محیط کاری مفرح و شاد، جو تیمی و روابط خوب بین همکاران فراهم می‌کند (استیون و همکاران^۴، ۲۰۲۲).

ارزش اقتصادی: میزانی که فرد جذب کارفرمایی می‌شود که حقوق بالاتر از متوسط، بسته جبران خدمات، امنیت شغلی و فرصت‌های ارتقا ارائه می‌دهد (استیون و همکاران، ۲۰۲۲).

ارزش توسعه: میزانی که فرد جذب کارفرمایی می‌شود که به رسمیت شناختن، اعتماد به نفس، ارزش فردی همراه با تجربه ارتقای شغلی و سکوی پرشی برای اشتغال آینده فراهم می‌کند. فرهنگ مربی‌گری قوی، فرصت‌های آموزشی و محیط توانمندکننده نیز در ارزیابی ارزش توسعه‌ای که از طریق اشتغال ایجاد می‌شود، مهم است (کشیاپ و ورما، ۲۰۱۸).

ارزش کارکردی: میزانی که فرد جذب کارفرمایی می‌شود که در محیطی مشتری‌مدار و انسان‌دوستانه فرصتی را برای کارمندان فراهم می‌کند تا آنچه را که آموخته‌اند به کار گیرند و به دیگران نیز آموزش دهند (استیون و همکاران، ۲۰۲۲).

۲.۱. اقدامات مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی رویکرد استراتژیک مدیریت افراد در سازمان است و گستره وسیعی از موضوعات مربوط به استخدام، توسعه، پاداش، نارضایتی، انضباط و ... را دربرمی‌گیرد (سماراثنا^۵، ۲۰۲۰). صاحب‌نظران دسته‌بندی‌های مختلفی از اقدامات مدیریت منابع انسانی ارائه داده‌اند. در یک تقسیم‌بندی، اقدامات اصلی مدیریت منابع انسانی دربردارنده طراحی سازمان، کارگزینی، ارتباطات و روابط عمومی، مدیریت ارزشیابی عملکرد، سیستم‌های پاداش، مزایا و مراعات قوانین، و توسعه سازمان و کارکنان است (جزنی، ۱۳۸۹). بر اساس طبقه‌بندی دیگری، اقدامات مربوط به مدیریت منابع انسانی که به بهبود عملکرد کمک می‌کند، در پنج دسته شامل انتخاب و استخدام، آموزش و توسعه، جبران خدمات و مزایا، مدیریت عملکرد و طراحی شغل و کار قرار گرفته است (ترنر و همکاران^۶، ۲۰۲۱). در این پژوهش، انتخاب و استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات بررسی می‌شود. در مرحله انتخاب، در راستای انتخاب بهترین داوطلب از میان داوطلبان مورد نظر برای تصدی شغل مربوطه، شرایط متقاضیان شغلی مشخص و با شرایط احراز مشاغل مقایسه می‌شود. در فرایند استخدام نیز صلاحیت‌های داوطلبان بر اساس نیازهای شغلی مورد نظر ارزیابی می‌شود. مدیران می‌توانند با استفاده از تجزیه و تحلیل شغل و اشراف بر شایستگی‌ها، با استفاده از روش گزینشی مناسب میزان توانمندی‌های متقاضی را مشخص کنند و آن را با ویژگی‌های مورد نیاز پست و نیازهای سازمانی مقایسه نمایند (دعائی، ۱۳۸۹). آموزش تلاش در راستای بهبود عملکرد شاغل برای انجام کار و مسائل مربوط به آن است. آموزش در صورتی اثربخش است که دربردارنده یک تجربه یادگیری و یک فعالیت سازمانی برنامه‌ریزی شده باشد و یا به منظور پاسخ به یک نیاز مشخص طراحی شود. یک برنامه آموزشی مناسب باید به نحوی طراحی شود که علاوه بر پاسخگویی به اهداف سازمانی، بتواند پاسخگوی اهداف فردی کارکنان نیز باشد.

¹ Chhabra & Sharma

² Berthon et al.

³ Kashyap & Verma

⁴ Styven et al.

⁵ Somarathna

⁶ Turner

منظور از ارزیابی عملکرد، فرایندی است که به وسیله آن، کار کارکنان در فواصل مشخص و به طور رسمی بررسی و سنجیده می‌شود. از جمله دلایل اصلی ارزیابی عملکرد، می‌توان به شناسایی کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها و در نتیجه، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنها و سایر کارکنان اشاره کرد (جزنی، ۱۳۸۹). قبل از ارزیابی عملکرد، ابتدا باید استانداردهای ارزیابی به وضوح به کارکنان اطلاع‌رسانی شود. این استانداردها باید مرتبط با نیازهای شغلی مشخص شده در شرح وظایف شغلی باشد (دعائی، ۱۳۸۹). بعد از ارزیابی عملکرد باید نتایج به کارکنان بازخورد داده شود. جبران خدمات به تمام پاداش‌های درونی و بیرونی سازمان اطلاق می‌شود که کارکنان در ازای همکاری با سازمان دریافت می‌نمایند. مهم‌ترین هدف جبران خدمات، اعطای حقوق و پاداش منصفانه و مناسب به همه کارکنان است. هنگام جبران خدمات، باید برابری درونی و بیرونی مورد توجه قرار گیرد (جزنی، ۱۳۸۹).

۳.۱. رابطه اقدامات مدیریت منابع انسانی و جذابیت برند کارفرما

به طور کلی، با توجه به نظریه‌های زیر می‌توان تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی شامل انتخاب و استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات را بر جذابیت برند کارفرما توجیه کرد.

نظریه علامت‌دهی. تمام فعالیت‌های سازمان به عنوان علامت‌هایی که از سوی سازمان فرستاده می‌شود، ادراک می‌شود. کارکنان بالقوه در فرایند جست‌وجوی کار، با استفاده از این علامت‌ها و اطلاعات پی می‌برند که کار کردن برای یک سازمان خاص به چه صورت خواهد بود. بر اساس نظریه علامت‌دهی، اقداماتی که سازمان در زمینه مدیریت منابع انسانی انجام می‌دهد، می‌تواند به تعیین موقعیت سازمان در بازار کار کمک کند و جذابیت برند کارفرما را افزایش دهد (آپ و همکاران، ۲۰۱۲).

نظریه هویت اجتماعی. بر اساس نظریه هویت اجتماعی، عضویت افراد در سازمان‌های اجتماعی مختلف بر خودپنداره آنها تأثیر می‌گذارد. خودپنداره کارمند به شدت تحت تأثیر خوشنامی و تصویر سازمان استخدام‌کننده قرار دارد. کارکنان از طریق مقایسه سازمان خود با سازمان‌های دیگری که مطلوبیت کمتری دارند، خودپنداره خود را تقویت می‌کنند. اقدامات مناسب مدیریت منابع انسانی می‌تواند برای کارکنان ارزش خلق کند و خودپنداره آنها را بهبود بخشد. بنابراین، اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌تواند کارفرما را نسبت به سازمان‌های رقیب متمایز نماید و جذابیت برند کارفرما را افزایش دهد (آپ و همکاران، ۲۰۱۲).

تناسب فرد- سازمان. جویندگان کار ویژگی‌ها و ارزش‌های شخصی خود را با فرهنگ و هویت سازمان مقایسه می‌کنند. اگر افراد بین ارزش‌های خود و ارزش‌های سازمان تناسب احساس کنند، با احتمال بیشتری برای اشتغال در سازمان اقدام خواهند کرد. اقدامات مدیریت منابع انسانی به سازمان کمک می‌کند بین کارکنان فعلی و بالقوه و سازمان همخوانی ایجاد کند و به این ترتیب بر جذابیت برند کارفرما تأثیر مثبت بگذارد (آپ و همکاران، ۲۰۱۲). اقداماتی که در راستای مدیریت منابع انسانی در سازمان انجام می‌شود، می‌تواند باعث ایجاد قرارداد روانشناختی و خلق تجربه مطلوب برای کارمندان شود و تصویری با ثبات از سازمان به عنوان بهترین مکان برای کار در ذهن کارکنان بالقوه و فعلی ایجاد کند (کوکپاکی و همکاران، ۲۰۲۱). مارتین و همکاران (۲۰۱۱) اذعان داشته‌اند شرکت‌ها سعی می‌کنند از طریق بهترین اقدامات منابع انسانی و مدیریت استعداد، در بازار کار خود را نسبت به رقبای متمایز نمایند و متقاضیان کار را به سوی خود جذب کنند. فرهنگ سازمانی، بسته حقوق و مزایا و رفتار کارفرما با کارکنان می‌تواند بر تصویری که مدیریت سعی دارد از کارفرما برای کارکنان فعلی و بالقوه بسازد، تأثیر زیادی بگذارد (ایتام و همکاران، ۲۰۲۰). ایتام و همکاران (۲۰۲۰) اظهار داشته‌اند استراتژی‌های توسعه منابع انسانی و فرهنگ سازمان تأثیر معناداری بر موفقیت برند کارفرما دارد. کارفرما می‌تواند از طریق ارائه مجموعه‌ای از پاداش‌های مالی و اقتصادی و تأمین نیازهای اجتماعی- عاطفی و ایدئولوژیک کارکنان، تجربه مثبتی برای آنها خلق کند. در صورتی که از طریق اقدامات مربوط به مدیریت منابع انسانی، تجربیات منحصر به فردی برای کارکنان ایجاد شود، تصویری مثبت از سازمان در ذهن کارکنان فعلی و بالقوه شکل می‌گیرد. لی و همکاران (۲۰۱۸) نیز در پژوهشی کیفی، عواملی از جمله استخدام مبتنی بر شایستگی، توجه به آموزش و توسعه کارکنان، حقوق و مزایا و بازخورد عملکرد به کارکنان را به عنوان عوامل مؤثر بر جذابیت برند کارفرما شناسایی کرده‌اند.

۲. پیشینه پژوهش

احسانی و همکاران (۱۴۰۰) پژوهشی با هدف ارائه مدلی برای نگهداشت سرمایه انسانی مبتنی بر برند کارفرما در شرکت بیمه البرز انجام دادند. نتایج نشان داد سازمان در صورت برخورداری از فرهنگ سازمانی شفاف، رعایت استانداردهای ارزش‌های اصلی، وجود اعتماد سازمانی بین کارفرما و کارکنان، شایسته‌سالاری و تأکید بر شرایط کاری انعطاف‌پذیر می‌تواند تصویری مثبت از برند کارفرمایی خود ایجاد کند و در نتیجه کارکنان متخصص و خبره را جذب و آنها را در سازمان حفظ کند. واعظی و همکاران (۱۳۹۹) عوامل مؤثر بر جذابیت برند کارفرما را در هتلداری شهر کاشان بررسی کردند. نتایج پژوهش نشان داد اهمیت دادن کارفرما به تحصیلات و توانایی علمی کارکنان، امکانات مادی و غیر مادی، ادراک کارکنان از اعتبار کارفرما، عوامل خارجی، محیط و شرایط کاری و فرصت‌های پیشرفت و رشد شغلی بر جذابیت برند کارفرما تأثیر مثبت دارد. پناهی (۱۳۹۸) با استفاده از فراتحلیل پژوهش‌های انجام شده در ایران، پیشران‌ها و پیامدهای برند کارفرما را شناسایی نموده است. با توجه به نتایج پژوهش، پیشران‌ها در دو دسته شامل متغیرهای داخلی (شهرت سازمان، ارزش پیشرفت، وجود همکاری، هویت و سازگاری برند، استراتژی سازمان، امنیت و مطلوبیت محیط کاری، آموزش و توانمندسازی، پاداش سخاوتمندانه و ظرفیت‌های سازمانی) و متغیرهای محیطی (لوگو و تصویر ذهنی، شناخت و احساس برند، اعتماد به برند، نیازهای گروه هدف، ارتباطات، شهروندی شرکتی و ارزش اجتماعی) و پیامدها نیز در قالب دو دسته پیامدهای داخلی (رضایت کارکنان، عملکرد، تعهد سازمانی، هویت سازمانی، نگهداشت کارکنان و تمایل به ترک خدمت) و پیامدهای خارجی (رضایت مشتری، وفاداری، تمایل به استخدام، سرمایه اجتماعی، تصویر سازمان و فناوری) قرار گرفته است. خدای و اصائلو (۱۳۹۴) پژوهشی با هدف طراحی مدل جذابیت کارفرما مبتنی بر ساخت برند متمایز کارفرما در میان کارکنان بانک ملت انجام دادند. بر اساس نتایج پژوهش، در صورتی که برند کارفرما بر مبنای نیازهای گروه هدف، پیشنهاد ارزش متمایز، سازگار با استراتژی سازمان، ارتباطات مناسب و متریک‌های برندسازی کارفرما ساخته شود، تمایزی در برند کارفرما ایجاد می‌شود که باعث جذابیت برند کارفرما می‌شود. برغمندی و قلی‌پور (۱۳۹۴) در پژوهشی کیفی، عوامل مؤثر بر جذابیت برند کارفرما را از نظر کارکنان بانک رفاه بررسی کردند. با توجه به نتایج، پنج عامل داخلی و دو عامل خارجی مؤثر بر جذابیت برند کارفرما شناسایی شد. عوامل داخلی شامل اهمیت به تخصص کارکنان (اهمیت به تحصیلات بالا و توانایی علمی، به‌کارگیری توانایی و تجربه در شغل مرتبط با تخصص فرد و ارزش قائل شدن برای نیروی متخصص)، امکانات مادی و غیر مادی (حقوق و مزایا، تسهیلات و امکانات رفاهی و تفریحی)، اعتبار (وجهه اجتماعی شغل و سازمان)، فرصت‌های رشد (رشد فردی و سازمانی) و محیط و شرایط کاری (صمیمیت در کار و روحیه همکاری، توازن کار با زندگی شخصی، وجود سلامت روحی، جسمی و اخلاقی) و عوامل خارجی نیز شامل شرایط بازار کار و دلایل شخصی بود.

کوچرو و همکاران^۱ (۲۰۲۲) پژوهشی با عنوان «برندگرایی، برندسازی کارفرما و برندسازی داخلی: تأثیر آنها بر استخدام در طول پاندمی کووید ۱۹» در روسیه انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد گرایش به برندسازی کارفرما بر برنامه‌های برندسازی کارفرما شامل بخش‌بندی بازار کار برای شناسایی کارکنان هدف، ارائه ارزش ویژه به کارکنان بالقوه و داشتن برنامه‌های ارتباطی تأثیر دارد. همچنین گرایش به برندسازی کارفرما به طور غیر مستقیم از طریق برنامه‌های برندسازی کارفرما بر عملکرد استخدام در زمینه‌های نرخ ترک خدمت کارکنان، کیفیت استخدام، زمان صرف شده در فرایند استخدام، هزینه‌های استخدام، نرخ پذیرش پیشنهادات استخدامی توسط متقاضیان کار و بهره‌وری کارکنان جدید تأثیر مثبت دارد. عملکرد استخدام نیز بر رضایت کارفرما از استخدام کارکنان تأثیر دارد. سولینگ و همکاران^۲ (۲۰۲۲) نقش اعتبار سازمانی را در رابطه بین جذابیت برند کارفرما و تمایل به ارسال درخواست کار به سازمان در بین تعدادی از دانشجویان سال آخر یکی از دانشگاه‌های اندونزی بررسی کردند. نتایج پژوهش نشان داد جذابیت برند کارفرما بر اعتبار سازمان و تمایل دانشجویان برای ارسال درخواست کار تأثیر مثبت دارد، اما نقش واسطه اعتبار سازمان مورد تأیید قرار نگرفت. نتایج پژوهش استیون و همکاران (۲۰۲۲) در صنعت گردشگری و مهمان‌نوازی در سوئد نشان داده است که جذابیت برند کارفرما از نظر ارائه ارزش‌های اقتصادی به کارکنان و فراهم کردن زمینه برای بروز خلاقیت و نوآوری کارکنان در محیط کار بر تمایل کارکنان برای ماندن در سازمان و پیشنهاد به دیگران برای کار در سازمان مربوطه تأثیر مثبت دارد. کوک‌پاکی و همکاران (۲۰۲۱) با استفاده از مصاحبه با مدیران توسعه منابع انسانی ۲۰ هتل در هند

¹ Kuchеров et al.

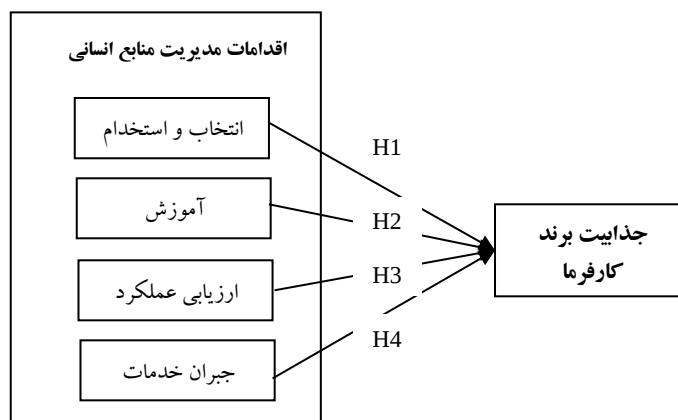
² Soeling et al.

و آسیای جنوب شرقی، نقش آنها را در برندسازی سازمانی بررسی کردند. نتایج پژوهش نشان داد آموزش و توسعه حرفه‌ای کارکنان جو مناسبی در سازمان برای یادگیری و نوآوری ایجاد می‌کند، آگاهی کارکنان را در مورد ارزش‌های برند افزایش می‌دهد، ارزش‌های فرهنگی متناسب با ارزش‌های برند را در سازمان تقویت می‌کند و رفتارهای متناسب با ارزش‌های برند را به کارکنان آموزش می‌دهد. از طریق توسعه استعدادها و رشد قابلیت‌های کلیدی کارکنان، کیفیت خدمات بهبود می‌یابد و نوآوری ایجاد می‌شود. در نتیجه کارکنان تجربه‌ای عالی برای مشتریان خلق می‌کنند. بدین ترتیب، هتل هم در نگاه مشتریان و هم از نظر کارکنان فعلی و بالقوه در بازار کار متمایز می‌شود. ایتم و همکاران (۲۰۲۰) به بررسی دیدگاه‌های مدیران منابع انسانی سه شرکت بین‌المللی در مورد فعالیت‌های برندسازی کارفرما پرداختند. تحلیل محتوای مصاحبه‌ها نشان داد برندهای کارفرمای موفق ارزش‌هایی به کارکنان بالقوه و بالفعل پیشنهاد می‌دهند که برای آنها دارای اهمیت است و از ارزش‌های پیشنهاد شده توسط برندهای رقیب متمایز است. تصحیح حقوق کارکنان با توجه به ارزش‌های بازاری، اعطای جوایز و پاداش در ازای عملکرد مناسب کارکنان، ارتقای مهارت کارکنان، بازپرداخت هزینه‌های پزشکی، مزایای مرخصی زایمان، آموزش کارکنان با توجه به نیازهای آموزشی شناسایی شده، پرداخت تسهیلات پزشکی به خانواده کارکنان، کاهش شیفت کاری شب، ارائه تسهیلات حمل و نقل و رسیدگی به شکایات کارکنان از جمله مواردی بود که مصاحبه‌شوندگان به عنوان عوامل مؤثر بر جذابیت برند کارفرما مطرح کردند. رای (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان «کاربرد چارچوب کارکردی-نمادین در صنعت دریانوردی، مطالعه برندسازی کارفرما در میان دریانوردان» در هند انجام داد. نتایج پژوهش نشان داد هم ویژگی‌های کارکردی و هم نمادین بر جذابیت شغل دریانوردی و جذابیت برند کارفرما در صنعت دریانوردی تأثیر دارد. در میان ویژگی‌های کارکردی، ویژگی‌های اجتماعی/ تیمی، ساختار، فرصت پیشرفت، فرصت سفر و حقوق و مزایا باعث جذب متقاضیان به شغل دریانوردی می‌شود. از بین ویژگی‌های نمادین نیز، صداقت، شایستگی و اعتبار کارفرما بر جذابیت شغل و برند کارفرما تأثیر داشت. رونا و همکاران (۲۰۱۸) با مرور پژوهش‌های قبلی چارچوبی برای عوامل مؤثر بر جذابیت برند کارفرما از دیدگاه کارکنان ارائه کردند. عوامل مؤثر بر جذابیت برند کارفرما در سه دسته کلی شامل ویژگی‌های کارفرما، مزایای مورد انتظار کارمند و ارزش‌های ادراک شده قرار گرفت. ویژگی‌های کارفرما دربردارنده چهار دسته بود: ویژگی‌های سازمانی (ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی، نوع رابطه بین کارمند و کارفرما و ...)، ویژگی‌های شغل (حقوق و مزایا، امنیت شغلی و ...)، ویژگی‌های محیط کار و ویژگی‌های مربوط به مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت. مشخص شد با توجه به ویژگی‌های کارفرما، سه دسته مزایا برای کارکنان ایجاد می‌شود که بر جذابیت برند کارفرما مؤثر است. این مزایا شامل مزایای عملکردی (حقوق، ساعت کاری انعطاف‌پذیر و ...)، مزایای تجربه‌ای (مزایای کار در محیط کاری جذاب و سرگرم‌کننده، وظایف خلاقانه و چالشی و ...) و مزایای نمادین و روانی (افتخار به عضویت در سازمان، افزایش عزت نفس، احساس تعلق و ...) است. ارزش‌های ادراک شده نیز در ده گروه بدین شرح قرار گرفت: ارزش‌های اجتماعی، توسعه‌ای، کاربردی، علاقه، اقتصادی، ارزش بازار، ارزش همکاری، ارزش روانشناسانه، ارزش اخلاقی و ارزش نوآورانه. ماریا و آگراوال^۱ (۲۰۱۸) پژوهشی با هدف بررسی تأثیر اقدامات مربوط به مدیریت استعداد بر جذابیت برند کارفرما در هند انجام دادند. اقدامات مربوط به مدیریت استعداد بدین شرح در نظر گرفته شد: اعتقاد به مدیریت استعداد، شناسایی کارکنان مستعد و متمایز نمودن آنها بر اساس میزان استعداد آنها، ایجاد رابطه با کارکنان و حفظ آن، ارائه کار چالشی و معنی‌دار، اعطای دستمزد و پاداش منصفانه و مدیریت تعادل بین کار و زندگی. نتایج پژوهش نشان داد اقداماتی که توسط بخش منابع انسانی در راستای مدیریت استعداد انجام می‌شود، تصویر مثبتی از سازمان ایجاد می‌کند و جذابیت سازمان را برای کارکنان افزایش می‌دهد. همچنین، جذب و استخدام نیروهای مستعد، دستمزد و پاداش منصفانه و مدیریت تعادل بین کار و زندگی نسبت به سایر اقدامات مربوط به مدیریت استعداد تأثیر بیشتری بر جذابیت برند کارفرما دارد. چابرا و شارما (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «برندسازی کارفرما: یک استراتژی برای بهبود جذابیت کارفرما» که به شیوه ترکیبی بر روی دانشجویان سال آخر رشته مدیریت انجام شده بود، به این نتیجه دست یافتند که جبران خدمات، رشد و چشم‌انداز حرفه‌ای، برند قوی، فرهنگ سازمانی، توانمندسازی کارکنان، آموزش و توسعه، حمایت و تشویق همکاران، شیوه‌های کاری نوآورانه، کمک‌های بشردوستانه سازمان به جامعه، امنیت شغلی، شناخت/قدردانی، ارتباط خوب با سرپرست، مشتری‌مداری و پذیرش و تعلق بر جذابیت کارفرما تأثیر دارد.

اگرچه در پژوهش‌های قبل، تأثیر متغیرهای سازمانی و ویژگی‌های شغل و محیط کار بر جذابیت برند کارفرما بررسی شده، اما تاکنون تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی که در راستای انتخاب و استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات صورت می‌گیرد، به صورت جامع مورد بررسی قرار نگرفته است. پژوهش حاضر در راستای پر کردن این شکاف پژوهشی انجام شده است.

۳. مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

بر اساس مبانی نظری و پیشینه پژوهش، مدل مفهومی و فرضیه‌ها به صورت زیر ارائه می‌شود:



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش

فرضیه اول: اقدامات مربوط به انتخاب و استخدام بر جذابیت برند کارفرما تأثیر معنادار دارد.

فرضیه دوم: اقدامات مربوط به آموزش بر جذابیت برند کارفرما تأثیر معنادار دارد.

فرضیه سوم: اقدامات مربوط به ارزیابی عملکرد بر جذابیت برند کارفرما تأثیر معنادار دارد.

فرضیه چهارم: اقدامات مربوط به جبران خدمات بر جذابیت برند کارفرما تأثیر معنادار دارد.

۴. روش شناسی

این پژوهش از نظر هدف، از نوع کاربردی، با توجه به ماهیت و نحوه نگرش به مسأله، توصیفی پیمایشی و از نظر نوع داده‌های جمع‌آوری شده، کمی می‌باشد. کارشناسان و مدیران سطوح مختلف بانک ملی در شهر اصفهان جامعه آماری پژوهش را تشکیل می‌دهند. تعداد اعضای جامعه آماری ۱۶۰۰ نفر می‌باشد. با استفاده از فرمول کوکران، تعداد اعضای نمونه ۳۱۰ نفر محاسبه شد. برای انتخاب اعضای نمونه، از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی استفاده شد. به این صورت که شهر اصفهان به چهار ناحیه شمال، جنوب، شرق و غرب تقسیم شد. سپس از هر یک از نواحی، چهار شعبه بانکی به طور تصادفی برای توزیع پرسشنامه‌ها انتخاب شد. از مجموع پرسشنامه‌های توزیع شده در شعب مناطق مختلف شهر اصفهان، ۲۹۰ پرسشنامه معتبر جمع‌آوری و تحلیل شد. هنگامی که از روش مدلسازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی برای تحلیل داده‌ها استفاده می‌شود، بزرگ‌ترین مقدار حاصل از دو قاعده زیر، حداقل تعداد اعضای نمونه را مشخص می‌کند: (۱) ده ضربدر تعداد شاخص‌های مدل اندازه‌گیری که بیشترین شاخص را در میان مدل‌های اندازه‌گیری مدل اصلی پژوهش دارد، (۲) ده ضربدر بیشترین روابط موجود در بخش ساختاری مدل اصلی پژوهش که به یک متغیر مربوط می‌شوند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). در این پژوهش، متغیر انتخاب و استخدام با ۱۰ شاخص، بیشترین تعداد شاخص‌ها را داشته است. بنابراین حداقل تعداد اعضای نمونه آماری پژوهش ۱۰۰ نفر می‌باشد و تعداد پرسشنامه‌های گردآوری شده کافی است.

برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه پژوهشگر ساخته بر مبنای پژوهش‌های قبل استفاده شد. پرسشنامه جذابیت برند کارفرما بر اساس پرسشنامه‌های سیورتن و همکاران^۱ (۲۰۱۳)، برتون و همکاران (۲۰۰۵) و روی^۲ (۲۰۰۸) طراحی شد. برای طراحی پرسشنامه اقدامات مدیریت منابع انسانی نیز از پرسشنامه‌های تیموری و همکاران (۲۰۱۸) و تیموری و همکاران (۲۰۱۵) استفاده شد. متغیر جذابیت برند کارفرما دربردارنده شش بعد شامل ارزش‌های نوآوری، اقتصادی، اجتماعی، انسان‌مداری، توسعه شخصی و آموزش در نظر گرفته شد. ارزش‌های نوآوری، اجتماعی و توسعه شخصی با استفاده از پنج شاخص، ارزش‌های اقتصادی و آموزش با استفاده از سه شاخص و ارزش انسان‌مداری با استفاده از چهار شاخص سنجیده شد. اقدامات مربوط به مدیریت منابع انسانی شامل انتخاب و استخدام، با استفاده از ۱۰ شاخص، آموزش با استفاده از نه شاخص، ارزیابی عملکرد با هشت شاخص و جبران خدمات با شش شاخص سنجیده شد. برای بررسی وضعیت هر یک از چهار اقدام مطرح شده در بانک‌های مورد مطالعه، از پرسشنامه تحلیل شکاف استفاده شد. پرسشنامه تحلیل شکاف که برای ارزیابی شکاف بین وضع موجود و مطلوب اقدامات مدیریت منابع انسانی به کار گرفته شد، دربردارنده دو بخش است. در بخش اول که برای مشخص کردن وضعیت مطلوب اقدامات مدیریت منابع انسانی شامل انتخاب و استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات طراحی شده بود، از پاسخ‌دهندگان درخواست شد با توجه به انتظاراتی که از وضعیت مطلوب اقدامات مدیریت منابع انسانی دارند، میزان موافقت خود را با هر یک از عبارات مطرح شده بیان نمایند. در بخش دوم که برای تبیین وضعیت فعلی اقدامات مدیریت منابع انسانی در بانک‌های مورد مطالعه طراحی شده بود، از پاسخ‌دهندگان خواسته شد با توجه به ادراک خود از وضعیت فعلی اقدامات مدیریت منابع انسانی در بانک محل فعالیت خود، بیان کنند تا چه حد با هر یک از عبارات مطرح شده موافق هستند. در طراحی پرسشنامه‌ها، از طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت شامل بسیار کم تا بسیار زیاد استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون‌های مربوط به تحلیل شکاف با استفاده از نرم‌افزار اسپس اس ۲۰ انجام شد. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش نیز از مدلسازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس ۲ بهره گرفته شد.

۵. یافته‌های پژوهش

۱.۵. مدلسازی معادلات ساختاری

تحلیل داده‌ها در رویکرد حداقل مربعات جزئی دربردارنده دو مرحله «بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، ساختاری و کلی» و «آزمون فرضیه‌های پژوهش» است که در ادامه به آنها پرداخته می‌شود.

۵.۲. برازش مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش

به منظور ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری، باید پایایی و روایی متغیرها بررسی شود. با توجه به مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی هر متغیر، مشخص می‌شود که آیا آن متغیر از پایایی لازم برخوردار است یا خیر. دو معیار روایی همگرا و واگرا نیز برای بررسی روایی مورد استفاده قرار می‌گیرد. مقادیر آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) مربوط به متغیرها در جدول ۱ گزارش شده است.

جدول (۱): معیارهای پایایی و روایی همگرا

متغیرها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
انتخاب و استخدام	۰/۹۰	۰/۹۲	۰/۵۴
آموزش	۰/۹۳	۰/۹۴	۰/۶۴
ارزیابی عملکرد	۰/۹۴	۰/۹۵	۰/۷۱
جبران خدمات	۰/۸۸	۰/۹۱	۰/۶۳
جذابیت برند کارفرما	۰/۹۳	۰/۹۵	۰/۷۶

¹ Sivertzen et al.

² Roy

با توجه به جدول ۱، مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تمام متغیرها بالاتر از ۰/۷ به دست آمده است، در نتیجه پایایی متغیرها تأیید می شود. میانگین واریانس استخراج شده نیز بالاتر از مقدار بحرانی ۰/۵ محاسبه شده است، بنابراین روایی همگرایی متغیرها مورد تأیید قرار می گیرد. از روش فورنل و لارکر برای بررسی روایی واگرا بهره گرفته شد. با توجه به جدول ۲، جذر میانگین واریانس همه متغیرها به جز اقدامات مربوط به انتخاب و استخدام از همبستگی آنها با متغیرهای دیگر بیشتر است. در نتیجه روایی واگرای آنها مورد تأیید قرار می گیرد. برای افزایش جذر میانگین واریانس متغیر اقدامات انتخاب و استخدام، می توان بعضی از سؤالات مربوط به این متغیر را که بار عاملی کمتری دارند، حذف کرد. برای جلوگیری از تغییر چارچوب نظری پژوهش باید تا حد امکان از حذف سؤالات خودداری شود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). بنابراین، روایی واگرای این متغیر با کمی چشم پوشی قابل قبول است.

جدول (۲): بررسی روایی واگرا به شیوه فورنل و لارکر

متغیرها	آموزش	ارزیابی عملکرد	انتخاب و استخدام	جبران خدمات	جذابیت برند کارفرما
آموزش	۰/۸۰				
ارزیابی عملکرد	۰/۶۵	۰/۸۴			
انتخاب و استخدام	۰/۷۷	۰/۶۹	۰/۷۳		
جبران خدمات	۰/۴۷	۰/۷۲	۰/۶۶	۰/۷۹	
جذابیت برند کارفرما	۰/۵۶	۰/۶۸	۰/۵۱	۰/۶۱	۰/۸۷

۳.۵. برازش مدل های ساختاری

برای ارزیابی مدل ساختاری پژوهش، ضریب تعیین (R^2) و توان پیش بینی استون و گایزر (Q^2) متغیرهای وابسته بررسی می شود. مقادیر ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به ترتیب مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 را نشان می دهد. همچنین، سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ برای Q^2 به ترتیب نشان دهنده برازش ضعیف، متوسط و قوی بخش ساختاری مدل است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). در این پژوهش، مقدار R^2 برای متغیر جذابیت برند کارفرما ۰/۵۳ و مقدار Q^2 برای آن ۰/۳۸ به دست آمده است. بنابراین مدل ساختاری پژوهش از برازش قوی برخوردار است.

۴.۵. برازش مدل کلی

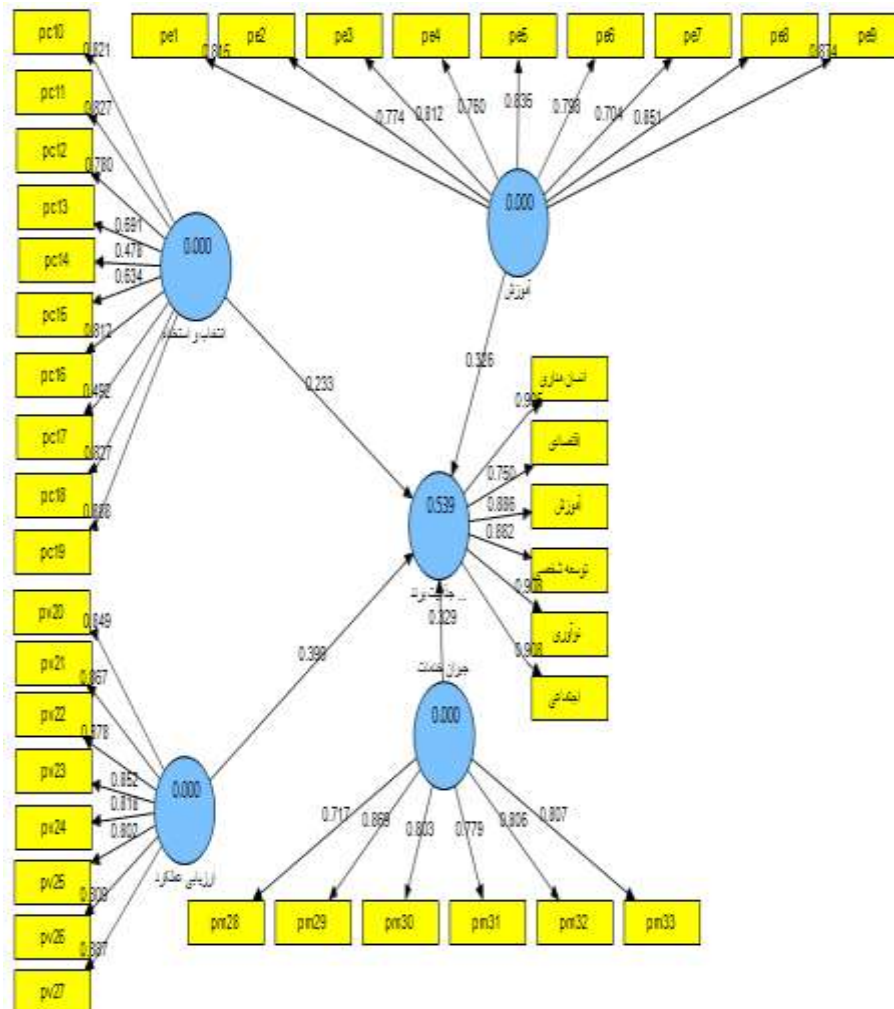
مقدار GoF برازش کلی مدل را مشخص می کند. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GoF پیشنهاد شده است. در این پژوهش، مقدار ۰/۵۸ برای GoF به دست آمده است که نشان دهنده برازش قوی مدل کلی پژوهش است.

۵.۵. آزمون فرضیه ها

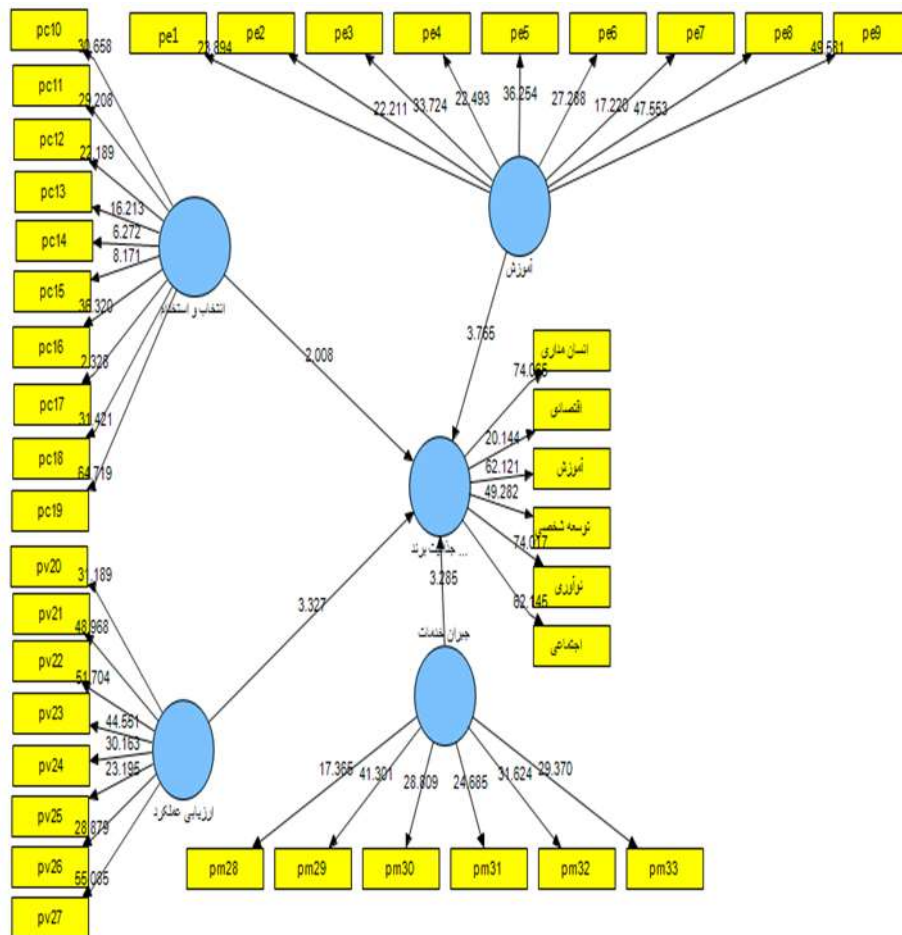
برای آزمون فرضیه های پژوهش، اعداد معناداری تی و ضرایب استاندارد شده مسیر مربوط به فرضیه ها بررسی می شود. اگر مقدار تی مربوط به هر فرضیه از ۱/۹۶ بزرگتر باشد، آن فرضیه در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار می گیرد. ضرایب مسیر میان متغیرها در شکل ۲ و اعداد معناداری مربوط به آنها در شکل ۳ نشان داده شده است.

با توجه به شکل های ۲ و ۳، ضریب مسیر بین اقدامات مربوط به انتخاب و استخدام و جذابیت برند کارفرما ۰/۲۳۳ و عدد معناداری مربوط به آن ۲/۰۰ می باشد. بنابراین، اقداماتی که در راستای انتخاب و استخدام کارکنان صورت می گیرد، بر جذابیت برند کارفرما تأثیر مثبت معنادار دارد و ۲۳ درصد از

تغییرات آن را تبیین می‌کند. ضریب مسیر بین اقدامات مربوط به آموزش و جذابیت برند کارفرما ۰/۳۲۶ و عدد معناداری تی ۳/۷۶ است. چون مقدار عدد معناداری بزرگتر از ۱/۹۶ است، اثر مثبت اقدامات مربوط به آموزش بر جذابیت برند کارفرما تأیید می‌شود. اقدامات مربوط به آموزش ۳۲ درصد از تغییرات جذابیت برند کارفرما را تبیین می‌کند. ضریب مسیر بین اقدامات مربوط به ارزیابی عملکرد و جذابیت برند کارفرما ۰/۳۹۹ و عدد معناداری ۳/۳۲ محاسبه شده است. در نتیجه، اثر مثبت اقدامات مربوط به ارزیابی عملکرد بر جذابیت برند کارفرما نیز مورد تأیید قرار می‌گیرد. با توجه به اینکه عدد معناداری مربوط به مسیر بین اقدامات مربوط به جبران خدمات و جذابیت برند کارفرما ۳/۲۸ به دست آمده است، تأثیر مثبت اقداماتی که در جهت جبران خدمات کارکنان انجام می‌شود نیز، بر جذابیت برند کارفرما تأیید می‌شود. اقدامات مربوط به جبران خدمات ۳۲ درصد از جذابیت برند کارفرما را تبیین می‌کند.



شکل (۲): مدل معادلات ساختاری همراه با ضرایب مسیر



شکل (۳): مدل معادلات ساختاری همراه با مقادیر معناداری t

خلاصه نتایج مربوط به آزمون فرضیه‌ها در جدول ۳ قابل مشاهده است.

جدول (۳): ضرایب مسیر، مقادیر معناداری و نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	روابط	ضریب مسیر	مقادیر t	نتیجه آزمون
۱	انتخاب و استخدام - جذابیت برند کارفرما	۰/۲۳۳	۲/۰۰	تأیید
۲	آموزش - جذابیت برند کارفرما	۰/۳۲۶	۳/۷۶	تأیید
۳	ارزیابی عملکرد - جذابیت برند کارفرما	۰/۳۹۹	۳/۳۲	تأیید
۴	جبران خدمات - جذابیت برند کارفرما	۰/۳۲۹	۳/۲۸	تأیید

۶.۵. تحلیل شکاف

میانگین وضعیت موجود و مطلوب اقدامات مدیریت منابع انسانی شامل انتخاب و استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات در جدول ۴ گزارش شده است. همچنین، شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب برای هر یک از اقدامات مدیریت منابع انسانی در جدول ۴ قابل مشاهده است. با توجه به اینکه از طیف لیکرت پنج گزینه‌ای استفاده شده است، عدد ۳ نشان‌دهنده حد متوسط است. بنابراین، میانگین وضعیت موجود برای تمام اقدامات مدیریت منابع انسانی کمتر از سطح متوسط محاسبه شده است. همچنین، شکاف که نشان‌دهنده اختلاف میانگین وضعیت موجود و مطلوب است برای تمام اقدامات مدیریت منابع انسانی منفی است. در نتیجه، وضعیت فعلی اقدامات مدیریت منابع انسانی در نمونه مورد مطالعه با وضعیت مطلوب فاصله دارد و لازم است اقداماتی در جهت بهبود آن صورت گیرد.

جدول (۴): میانگین و شکاف وضعیت موجود و مطلوب اقدامات مدیریت منابع انسانی

اقدامات مدیریت منابع انسانی	میانگین وضعیت موجود	میانگین وضعیت مطلوب	شکاف
انتخاب و استخدام	۲/۳۹۵	۴/۲۰۹	-۱/۸۱۴
آموزش	۲/۵۸۲	۴/۰۸۵	-۱/۵۰۳
ارزیابی عملکرد	۲/۲۶۵	۴/۰۶۵	-۱/۸۰۰
جبران خدمات	۲/۲۶۳	۴/۱۱۵	-۱/۸۵۲

۷.۵. بررسی معناداری آماری شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب اقدامات مدیریت منابع انسانی

برای بررسی معناداری شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب اقدامات مدیریت منابع انسانی، ابتدا باید نوع توزیع داده‌ها مشخص شود. نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف که در جدول ۵ گزارش شده است، نشان می‌دهد که سطح معناداری برای داده‌های مربوط به وضعیت موجود و مطلوب هر چهار اقدام مدیریت منابع انسانی بیشتر از ۰/۰۵ است، بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد، فرض نرمال بودن داده‌ها پذیرفته می‌شود.

جدول (۵): نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

متغیرها	وضعیت موجود		وضعیت مطلوب	
	آماره z	سطح معناداری	آماره z	سطح معناداری
انتخاب و استخدام	۱/۰۵۷	۰/۲۱۴	۰/۹۲۷	۰/۳۵۷
آموزش	۱/۱۱۰	۰/۱۷۰	۰/۹۸۵	۰/۲۸۶
ارزیابی عملکرد	۱/۱۵۶	۰/۱۳۸	۱/۲۸۰	۰/۰۷۶
جبران خدمات	۰/۹۰۶	۰/۳۸۴	۱/۰۷۰	۰/۲۰۲

با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها، برای بررسی معناداری شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب، از آزمون تی (t) جفتی استفاده می‌شود. نتایج آزمون تی جفتی در جدول ۶ گزارش شده است. به دلیل اینکه سطح معناداری آزمون کمتر از ۰/۰۵ محاسبه شده است، فرض برابری وضعیت موجود و مطلوب برای اقدامات انتخاب و استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات رد می‌شود. بدین معنا که بین وضعیت موجود و مطلوب برای هر چهار اقدام مربوط به مدیریت منابع انسانی شکاف معنادار وجود دارد.

جدول (۶): نتایج آزمون تی برای ارزیابی معناداری شکاف وضعیت موجود و مطلوب

متغیر	فاصله اطمینان پنج درصد		مقدار تی	درجه آزادی	سطح معناداری
	حد پایین	حد بالا			
انتخاب و استخدام	۱/۶۷	۱/۹۸	۲۳/۵۰	۲۸۹	۰/۰۰۰
آموزش	۱/۳۷	۱/۶۷	۲۰/۲۹	۲۸۹	۰/۰۰۰
ارزیابی عملکرد	۱/۶۶	۱/۹۶	۲۴/۱۸	۲۸۹	۰/۰۰۰
جبران خدمات	۱/۷۲	۲/۰۰	۲۶/۷۲	۲۸۹	۰/۰۰۰

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در سازمان‌های خدماتی مانند بانک، جذب و حفظ کارکنان مستعد اهمیت بسیاری دارد. با توجه به اینکه جذابیت برند کارفرما در جذب و نگه‌داشت کارکنان مؤثر است، در این پژوهش، تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر جذابیت برند کارفرما بررسی شد. ابتدا تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی شامل انتخاب و استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات بر جذابیت برند کارفرما در شعب بانک ملی اصفهان مورد بررسی قرار گرفت. سپس، شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب اقدامات مدیریت منابع انسانی بررسی شد. نتایج تحلیل شکاف نشان داد بین وضعیت موجود با وضعیت مطلوب اقدامات مدیریت منابع انسانی در بانک‌های مورد مطالعه، شکاف معناداری وجود دارد و اقدامات مدیریت منابع انسانی از اثربخشی لازم برخوردار نیست. این موضوع لزوم برنامه‌ریزی توسط مدیران بانک‌های مورد مطالعه برای بهبود وضعیت انتخاب و استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات را نشان می‌دهد. با توجه به نتایج آزمون فرضیه اول، اقداماتی که در زمینه انتخاب و استخدام کارکنان انجام می‌شود، بر جذابیت برند کارفرما تأثیر گذار است. بنابراین، عواملی همچون وجود معیارهای عینی در استخدام، وجود فرصت‌های برابر برای انتخاب و استخدام، تناسب شغل با شاغل، سیاست ارتقا از داخل سازمان، شایسته‌سالاری و عدم دخالت روابط فردی و خویشاوندی در انتخاب و استخدام، جذابیت برند کارفرما را در نگاه کارکنان افزایش می‌دهد. این نتیجه با نتایج پژوهش لی و همکاران (۲۰۱۸) همخوانی دارد. در پژوهش میسرا و کومار (۲۰۱۹) نیز انجام فعالیت‌های مربوط به انتخاب و استخدام به صورت الکترونیکی بر جذابیت برند کارفرما تأثیر داشته است. با توجه به نتیجه آزمون فرضیه اول پیشنهاد می‌شود به منظور شایسته‌سالاری، معیارهای انتخاب و استخدام به صورت عینی و بر اساس شرح شغل و شرایط احراز شغل تعیین شود. همچنین پیشنهاد می‌شود تا حد امکان، برای مشاغل سطح بالای سازمان، از سیاست ارتقا از داخل استفاده شود. این اقدام نه تنها باعث انگیزش کارکنان فعلی می‌شود، بلکه جذب نیروی انسانی مستعد به داخل سازمان را نیز تسهیل می‌کند.

نتایج مربوط به آزمون فرضیه دوم نشان می‌دهد اقدامات مربوط به آموزش بر جذابیت برند کارفرما تأثیر مثبت دارد. به این معنا که نگرش بلندمدت مدیران به آموزش، برگزاری دوره‌های آموزشی متناسب با نیاز سازمان، استفاده از روش‌های آموزشی مناسب، برگزاری دوره‌های آموزشی با هدف توانمندسازی کارکنان و یادگیری سازمانی و همچنین ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی برگزار شده، جذابیت برند کارفرما را در میان کارکنان افزایش می‌دهد. در پژوهش‌های کوک‌پاکی و همکاران (۲۰۲۱) و چابرا و شارما (۲۰۱۴) نیز، آموزش و توسعه کارکنان بر جذابیت برند کارفرما تأثیر داشته است. با توجه به نتایج آزمون فرضیه دوم پیشنهاد می‌شود بر اساس نیازسنجی‌های انجام شده در سازمان، دوره‌های آموزشی هدفمند برگزار شود و از طریق غنی‌سازی جامعیت محتوای دوره‌ها در راستای توانمندسازی کارکنان و رشد حرفه‌ای آنها تلاش شود.

نتایج آزمون فرضیه سوم حاکی از آن است که اقداماتی که در راستای ارزیابی عملکرد صورت می‌گیرد، بر جذابیت برند کارفرما تأثیر مثبت دارد. به عبارتی دیگر، هماهنگی بین استراتژی‌های ارزیابی عملکرد با سایر استراتژی‌های منابع انسانی، استفاده از معیارهای عینی و ذهنی مناسب برای ارزیابی عملکرد، مشارکت کارکنان در تدوین معیارهای ارزیابی عملکرد و بازخورد نمودن نتایج ارزیابی به کارکنان باعث افزایش جذابیت برند کارفرما می‌شود. لی و همکاران (۲۰۱۸) نیز به نقش بازخورد عملکرد به کارکنان در جذابیت برند کارفرما اشاره کرده‌اند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود از معیارهای عینی مناسب برای ارزیابی عملکرد استفاده شود، کارکنان در تعیین معیارهای ارزیابی عملکرد مشارکت داده شوند و پس از ارزیابی نیز، نتایج به کارکنان بازخورد داده شود تا در صورت لزوم، اقدامات اصلاحی انجام شود.

بر اساس نتایج آزمون فرضیه چهارم، جبران خدمات بر جذابیت برند کارفرما تأثیر مثبت دارد. این نتایج به این معنا است که سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد، تنوع در پرداخت مزایای شغلی، انعطاف‌پذیری سیستم پرداخت، پرداخت برابر به ازای کار مشابه و هماهنگی بین استراتژی‌های جبران خدمات با سایر استراتژی‌های منابع انسانی بر بهبود جذابیت برند کارفرما تأثیر دارد. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های ایتم و همکاران (۲۰۲۰)، رای (۲۰۲۰)، روندا و همکاران (۲۰۱۸) و چابرا و شارما (۲۰۱۴) هم‌راستا است. با توجه به نتایج آزمون فرضیه چهارم پیشنهاد می‌شود با توجه به چرخه عمر کارکنان و نوع نیاز آنها، امکان پرداخت بسته حقوق و مزایای متنوع به صورت انعطاف‌پذیر فراهم شود. به دلیل تورم بالا و شرایط نامناسب اقتصادی کشور، پرداخت حقوق ثابت بالا و تضمین امنیت شغلی در جذابیت برند کارفرما تأثیر خواهد داشت.

وجود فرهنگ حامی خلاقیت و نوآوری، استقبال از ایده‌های نوآورانه کارکنان برای ارائه خدمات و تشویق و قدردانی از کارکنان خلاق در افزایش جذابیت برند کارفرما مؤثر خواهد بود. به دلیل رسمیت بالای محیط کاری بانک، در جهت ایجاد محیط کاری شاد و صمیمی و ارائه امکانات تفریحی و رفاهی مناسب از طریق باشگاه کارکنان، در راستای تأمین نیازهای اجتماعی کارکنان تلاش شود. همچنین با توجه به اهمیت ارتباطات مناسب برای ایجاد آگاهی از برند کارفرما، به مدیران پیشنهاد می‌شود از طریق وب‌سایت سازمان و حضور فعال در شبکه‌های اجتماعی، ارزش‌های پیشنهادی برند از منظر اقدامات مدیریت منابع انسانی که در سازمان انجام می‌شود، به اطلاع بازار کار هدف رسانده شود.

محدودیت‌ها و تحقیقات آتی

به دلیل محدود بودن جامعه آماری پژوهش، باید در تعمیم نتایج دقت شود. مقیاس مورد استفاده برای سنجش جذابیت برند کارفرما در این پژوهش، برگرفته از پژوهش‌های خارجی است. با توجه به اینکه ارزش‌های مورد انتظار کارکنان ایرانی با ارزش‌های کارکنان خارجی متفاوت است، پیشنهاد می‌شود از طریق پژوهش کیفی، مقیاسی برای سنجش جذابیت برند کارفرما از دیدگاه کارکنان ایرانی توسعه داده شود. پژوهش حاضر در بخش خدمات انجام شده است، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، روابط بین متغیرها در بخش صنعت نیز بررسی شود.

منابع

- احسانی، رضا، شجاعی، سامره، سمیعی، روح‌الله و زرگر، سید محمد (۱۴۰۰). طراحی مدل عوامل مؤثر بر نگه‌داشت سرمایه انسانی مبتنی بر برند کارفرما با استفاده از روش مدل‌یابی ساختاری - تفسیری (مورد مطالعه: شرکت بیمه البرز). مدیریت فرهنگ سازمانی، ۳ (۱۹)، ۵۵۱-۵۷۵.
- برغمندی، قاسم و قلی‌پور، آراین (۱۳۹۴). بررسی تأثیر برندسازی کارفرما بر جذب استعدادها در بانک رفاه. مجله مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۳ (۱)، ۲۲۷-۲۰۷.
- پناهی، بلال (۱۳۹۸). فراتحلیل پیشران‌ها و پیامدهای برند کارفرما در ایران. فصلنامه مدیریت برند، ۶ (۱۹)، ۳۳-۱.
- جزینی، نسرین (۱۳۸۹). مدیریت منابع انسانی. تهران: نشر نی.

- حسن پور، اکبر، عبدالحی، بیژن، جعفری نیا، سعید و معماری، محبوبه (۱۳۹۸). طراحی الگوی مدیریت استعداد در صنعت بانکداری با استفاده از نظریه داده بنیاد. فصلنامه علمی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۸ (۹۳)، ۹۳-۱۲۹.
- خدامی، سهیلا و اصائلو، بهاره (۱۳۹۴). طراحی مدل ایجاد جذابیت کارفرما مبتنی بر ساخت برند متمایز کارفرما. مجله پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۵ (۱)، ۸۳-۶۱.
- رضائیان، علی، کاظم صداعی، مریم، قره چه، منیژه و حاجی کریمی، عباسعلی (۱۳۹۷). شناسایی شاخص های جذب، حفظ و نگهداشت نیروی انسانی مستعد در صنعت بانکداری. چشم انداز مدیریت دولتی، ۹ (۳)، ۱۵-۳۸.
- داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۲). *مدلسازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS*. تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
- دعائی، حبیب اله (۱۳۸۹). *مدیریت منابع انسانی پیشرفته*. مؤسسه چاپ و انتشارات آستان قدس رضوی.
- شوقی لرد، الهه، علیزاده ثانی، محسن، شیرخدايي، میثم و عرب، محبوبه (۱۳۹۸). مقایسه جذابیت برند کارفرمایی بخش های دولتی و خصوصی: دیدگاه دانشجویان دانشگاه های فنی و مهندسی. مطالعات مدیریت دولتی ایران، ۲ (۲)، ۱۱۵-۱۲۹.
- صارمی، علیرضا؛ صادقیان قراچه، سعید؛ شکری، صابر و حمدی، یحیی (۱۳۹۶). عوامل مؤثر بر جذابیت برند کارفرما، با نقش متغیر تعدیلگر اجتناب اطمینان برند. *فصلنامه مدیریت برند*، ۴ (۱۱)، ۱۷۴-۱۴۳.
- واعظی، مهدی، شاطریان، محسن و کیانی سلمی، صدیقه (۱۳۹۹). تبیین و رتبه بندی ابعاد جذابیت و ارتقای برند کارفرما در هتلداری شهر کاشان. *فصلنامه مدیریت برند*، ۷ (۲۳)، ۴۳-۱.

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- App, S., Merk, J., & Buttgen, M. (2012). Employer Branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. *Management Revue*, 23(3), 262-278.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9 (5), 501-517.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24 (2), 151-172.
- Chawla, P. (2020). Impact of employer branding on employee engagement in business process outsourcing (BPO) sector in India: mediating effect of person-organization fit. *Industrial and Commercial Training*, 52 (1), 35-49.
- Chhabra, N. L., & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22 (1), 48-60.
- Itam, U., Misra, S., & Anjum, H. (2020). HRD indicators and branding practices: a viewpoint on the employer brand building process. *European Journal of Training and Development*, 44 (6/7), 675-694.
- Kashyap, V., & Verma, N. (2018). Linking dimensions of employer branding and turnover intentions. *International Journal of Organizational Analysis*, 26 (2), 282-295.
- Koukpaki, A. S. F., Adams, K., & oyedijo, A. (2021). The contribution of human resource development managers to organizational branding in the hotel industry in India and South East Asia (ISEA): a dynamic capabilities perspective. *Employee Relations*, 43 (1), 131-153.
- Kucherov, D. G., Tsybova, V. S., Lisovskaia, A. Y., & Alkanova, O. N. (2022). Brand orientation, employer branding and internal branding: Do they effect on recruitment during the COVID-19 pandemic? *Journal of Business Research*, 151, 126-137.
- Küpper, D. M., Klein, K., & Völckner, F. (2021). Gamifying employer branding: an integrating framework and research propositions for a new HRM approach in the digitized economy. *Human Resource Management Review*, 31 (1).
- Lee, C.-C., Kao, R. - H., & Lin, C. - J. (2018). A study on the factors to measure employer brand: the case of undergraduate senior students. *Chinese Management Studies*, 12 (4), 812-832.
- Maheshwari, V., Gunesh, P., Lodorfos, G., & Konstantopoulou, A. (2017). Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organizational attractiveness and talent management. *International Journal of Organizational Analysis*, 25 (5), 742-761.
- Martin, G., Gollan, P. J., & Crigg, 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.

- Maurya, K. K., & Agrawal, M. (2018). Organizational talent management and perceived employer branding. *International Journal of Organizational Analysis*, 26 (2), 312-330.
- Maurya, K. K., Agarwal, M., & Srivastava, D. K. (2021). Perceived work-life balance and organizational talent management: mediating role of employer branding. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 24 (1), 41-59.
- Molk, A., & Auer, M. (2018). Designing brands and managing organizational politics: a qualitative case study of employer brand creation. *European Management Journal*, 36 (4), 485-496.
- Mishra, S., & Kumar, S. P. (2019). E-recruitment and training comprehensiveness: untapped antecedents of employer branding. *Industrial and Commercial Training*, 51 (2), 125-136.
- Prasad, A., & Sharma, R. (2018). Employer brand and its unexplored impact on intent to join. *International Journal of Organizational Analysis*, 26 (3), 536-566.
- Rai, A. (2020). An application of the instrumental-symbolic framework in Maritime industry: a study on employer branding among seafarers. *Management Research Review*, 43 (3), 270-292.
- Ronda, L., Valor C., & Abril, C. (2018). Are they willing to work for you? An employee-centric view to employer brand attractiveness. *Journal of Product and Brand Management*, 27 (5), 573-596.
- Roy, S. K. (2008). Identifying the dimensions of attractiveness of an employer Brand in the Indian context. *South Asian Journal of Management*, 15 (4), 110-129.
- Sivertzen, A.- M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product and Brand Management*, 22 (7), 473-483.
- Soeling, P. D., Arsanti, S. D. A., & Indriati, F. (2022). Organizational reputation: does it mediate the effect of employer brand attractiveness on intention to apply in Indonesia? *Heliyon*, 8, 1-8.
- Somarathna, K. U. S. (2020). An agent-based approach for modeling and simulation of human resource management as a complex system: management strategy evaluation. *Simulation Modeling Practice and Theory*, 104.
- Styven, M. E., Nappa, A., Mariani, M., & Natarajan, R. (2022). Employee perceptions of employers' creativity and innovation: Implications for employer attractiveness and branding in tourism and hospitality. *Journal of Business Research*, 141, 290-298.
- Teimouri, H., Jenab, K., & LaFevor, K. (2018). Analyzing the relationship between organizational strategies and effectiveness of human capital management practices. *International Journal of Business Excellence*, 16 (3), 304-323.
- Teimouri, H., Moazami, M., & Jenab, K. (2015). Studying the impact of challenges training system on effectiveness of human resource management practices (Case study: Iran's petrochemical industry). *International Journal of Services and Operation Management*, 21 (4), 420- 434.
- Turner, N., Barling, J., Dawson, J. F., Deng, C., Parker, S. K., Patterson, M. G., & Stride, C. B. (2021). Human resource management practices and organizational injury rates. *Journal of Safety Research*, 78, 6-79.