

شناسایی، اعتباریابی و رتبه‌بندی ابعاد جذابیت برند کارفرما (مورد مطالعه: جویندگان کار در شهر قم)

علی حمیدی زاده^۱، جبار باباشاهی^{۱*}، منصوره محمدنژاد فدردی^۲

۱. استادیار گروه مدیریت دولتی، پردیس فارابی دانشگاه تهران، ایران
۲. کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی، پردیس فارابی دانشگاه تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۰/۲۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۱/۲۲)

چکیده

بخش اعظم پیشنهادهای ارزشمند کارفرمایان در بازار کار، از طریق نوع خاصی از برند با عنوان «برند کارفرما» به ایجاد تصویری جذاب از کارفرما و درخواست کار از سوی جویندگان کار منجر می‌شود. پژوهش حاضر با اولویت‌بندی جذابیت‌های برند کارفرما، پیشنهادهایی در زمینه برن‌سازی کارفرما مطرح کرده است. این پژوهش، توصیفی از نوع پیمایشی است و به روش کمی اجرا شده است. جامعه آماری جویندگان کار در شهر قم هستند که از بین آن‌ها ۲۷۳ نفر به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه استاندارد برتون است. داده‌های جمع‌آوری شده از طریق تحلیل عاملی اکتشافی توسط نرم‌افزار SPSS تجزیه و تحلیل شد. نتایج پژوهش نشان داد ۲۱ گویه از جذابیت‌های برند کارفرما در شش بعد شامل ارزش‌های نوآوری، آموزشی، توسعه شخصی، انسان‌مداری، اجتماعی و اقتصادی قرار می‌گیرند. ابعاد به‌دست‌آمده با آزمون فریدمن رتبه‌بندی شد که نتایج تفاوت‌های معناداری را بین اهمیت ابعاد مختلف برند کارفرما نشان داد. در این بین ارزش‌های اقتصادی در بالاترین سطح اهمیت و ارزش‌های انسان‌مداری در پایین‌ترین سطح قرار می‌گیرند.

کلیدواژگان

برند کارفرما، جذابیت‌های برند کارفرما، جویندگان کار.

* نویسنده مسئول، رایانامه: j.babashahi@ut.ac.ir

مقدمه

استخدام از مهم‌ترین اقدامات و تصمیم‌های سازمان‌ها در حوزه مدیریت منابع انسانی است و آنقدر مهم که بعضی صاحب‌نظران، آن را سنگ‌بنای موفقیت سازمان‌ها در مدیریت منابع انسانی می‌دانند. استخدام با سایر سیاست‌ها و تدابیر مدیریت منابع انسانی رابطه‌ای نزدیک دارد، از سازماندهی و طراحی مشاغل تأثیر می‌پذیرد و بر آموزش، رضایت و ارزیابی عملکرد کارکنان اثر می‌گذارد. بررسی‌ها نشان می‌دهد شرکت‌های موفق جهان تجربه‌ها و سیاست‌های مشترک و مشابهی در حوزه استخدام دارند. آن‌ها کارکنان خود را از میان تعداد زیاد و گروه وسیعی از متقاضیان استخدام، با وسواس و با کمک ابزارها و آزمون‌های دقیق و معتبر برمی‌گزینند (ابوالعلائی، ۱۳۹۰، ص ۵).

بر این اساس، سازمان‌های امروز نباید فقط به دنبال استخدام نیرو باشند، بلکه باید بتوانند نیروهای انسانی را به سمت خود جذب کنند. در نظریه‌های نوین اقتصادی نقش سرمایه‌های انسانی در تولید دانش و کسب درآمد بیش‌ازپیش در نظر گرفته شده است. بر این اساس، کارکنان دانشی در بستر مناسبی از مدیریت استعدادها در سازمان‌ها به سازمان اطمینان می‌دهند که افرادی شایسته، با مهارتی مناسب و در جایگاه شغلی متناسب قرار گرفته‌اند (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۶). اثربخشی رابطه بین کارفرما و نیروی کار، مانند همه ارتباطات دیگر در گرو رسیدن دو طرف به اهدافی است که به منظور دستیابی به آن‌ها، وارد این رابطه می‌شوند. در واقع، دوسویه بودن این رابطه، دو طرف را بر آن می‌دارد که برای ترغیب طرف مقابل، مجموعه‌ای از ارزش‌های پیشنهادی جذاب را ارائه کنند.

با توجه به مطالب پیش‌گفته و درک اهمیت جذب نیروهای شایسته، سازمان‌ها باید در معرفی خود به عنوان کارفرما، مجموعه‌ای از پیشنهادهای ارزشمند را در بازار کار برای جذب نیرو در نظر بگیرند. بر این اساس، پیشنهادهای ارزشمند در واقع وعده‌های کارفرما در قبال به‌کارگیری استعداد، تجربه، مهارت و دانش افرادی است که در سازمان استخدام می‌شوند (Heilmann et al., 2013, p.285). ابزاری جدید که برای انتقال این پیشنهادهای ارزشمند به متقاضیان کار در نظر

گرفته می‌شود، برند کارفرما^۱ است که می‌تواند با معرفی سازمان به عنوان کارفرمایی که شرایط کاری بهتر و مزایای بیشتری را نسبت به سایر کارفرمایان فراهم می‌کند، به جذب و تصمیم به درخواست کار از سوی بهترین افراد کمک کند.

بیان مسئله

افزایش رقابت در بازار کار امروز، سازمان‌ها را بر آن داشته تا با صرف منابعی عظیم در بخش استخدام از طریق آزمون‌ها و مصاحبه‌های تخصصی و غیرتخصصی بهترین نیروها در بین جویندگان کار را جذب کنند. چالش اصلی دنیای امروز کاهش فزاینده وفاداری منابع انسانی و رشد بی‌سابقه مهاجرت نیروی کار به سایر سازمان‌ها به دلیل شرایط مناسب‌تر کاری است. با بررسی آگهی‌های استخدامی موجود در بازار کار داخلی، مسئله مهمی که آشکار می‌شود، طراحی نکردن آگهی‌های هوشمندانه‌ای است که بتواند نیروهای متناسب با سازمان را از بین هزاران جوینده کار، به درخواست کار از سازمان تشویق کنند. در این زمینه آگاهی از شیوه‌های مناسب طراحی برند کارفرما، به مثابه راهبردی نوین در جذب و نگهداشت نیروهای انسانی شایسته است که وقوف به آن آثار شگرفی بر موفقیت سازمان‌ها خواهد داشت.

برند کارفرما، درک مشترک و اساسی را از شرکت به عنوان کارفرما و موضوع‌های مهمی از قبیل محیط کاری، کار گروهی، نحوه مدیریت منابع انسانی و سایر حوزه‌های فعالیت شرکت، فرهنگ سازمانی و توسعه شرکت فراهم می‌کند. به این منظور باید پژوهش‌های کاربردی بیشتری انجام گیرد تا به درستی کارفرمایان را از ترجیح‌های ذهنی جویندگان کار هنگام انتخاب کارفرما آگاه کنند. پژوهش حاضر نیز با هدف اولویت‌بندی جذابیت‌های برند کارفرما^۲، قصد کمکی دوسویه به کارفرمایان برای جذب نیروهای انسانی متناسب با سازمان، و کارکنان در انتخاب کارفرمای مورد نظر خود را دارد.

-
1. Employer Brand
 2. Employer Brand Attractiveness

مبانی نظری پژوهش

برند کارفرما

برند، دارایی نامشهودی است که می‌تواند یک نام، واژه، علامت، نماد، طرح یا ترکیبی از آن‌ها باشد که توسط یک فروشنده یا مجموعه‌ای از فروشندگان برای متمایز کردن محصولات و خدمات خود از سایر رقبا به کار گرفته می‌شود. به اعتقاد کاتلر و کلر^۱ (۲۰۰۹)، برند تلقین به مشتری نیست، بلکه باعث ایجاد فرایندی می‌شود تا پردازش ذهن به سمتی رود که نیاز به تکاپو و تلاش برای انتخاب نداشته باشد. اصطلاح برند نخستین بار بر تفاوت‌های نامشهود در محصولات متمرکز بود، اما در سال‌های اخیر برای ایجاد تمایز در افراد، مکان‌ها و شرکت‌های مختلف به کار گرفته شده است. برند کارفرما به عنوان انشعابی جدید از برند، نتایج به‌کارگیری قوانین بازاریابی و ارتباطات را در مدیریت منابع انسانی پدیدار می‌کند (Backhaus & Tikoo, 2004, p.205).

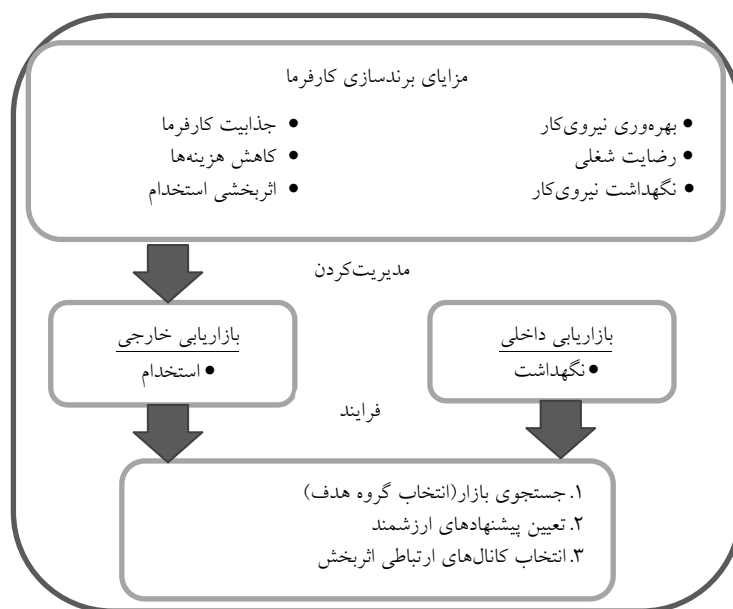
اولین بار آمبلر و بارو (۱۹۹۶)، اصطلاح برند کارفرما را در مدرسه تجارت لندن به این شرح تعریف کردند: «برند کارفرما مجموعه‌ای از مزیت‌های کارکردی^۲، اقتصادی و روان‌شناختی^۳ است که از طریق استخدام فراهم آمده و از سوی کارفرما ارائه می‌گردد». به‌طور آشکارتر برند کارفرما ابزاری در دست کارفرما است که از طریق آن در بازار کار اعلام می‌کند در مقابل دانش، مهارت، تجربه و ویژگی‌های منحصر به فردی که نیروی کار به سازمان می‌آورد، چه چیز عرضه می‌کند.

از این رو تعریف دقیق گام‌های فرایند برندسازی کارفرما و آمادگی برای اجرای درست این گام‌ها، سازمان‌ها و پژوهشگران سازمانی را به آزمون و خطاهای بسیار برای انتخاب بهترین برنامه برای اجرای پروژه برندسازی کارفرما و تقویت آن واداشته است.

پژوهشگران بسیاری در باب فرایند برندسازی کارفرما مطالعاتی را انجام داده‌اند که اغلب به گام‌های یکسانی اشاره کرده‌اند و تنها جزئیات هر گام با توجه به جامعه مورد بررسی و سایر

1. Kotler & Keller
2. Functional Benefits
3. Psychological Benefits

متغیرهای تأثیرگذار متفاوت بوده است. در این راستا هیلمن و همکارانش اذعان می‌کنند در فرایند برندسازی کارفرما (شکل ۱)، که در سه مرحله اتفاق می‌افتد، سازمان بر اساس جایگاه تعریف‌شده خود در بازار کار، پیشنهادهای ارزشمندی را مشخص کرده است، سپس، با انتخاب کانال‌های ارتباطی مؤثر، این پیشنهادهای ارزشمند را در بازار کار به نمایش می‌گذارد که به جذابیت برند کارفرما و شکل‌گیری پیامدهایی مثبت در دو حوزه جذب و نگهداشت نیروی انسانی منجر می‌شود (Heilmann et.al, 2013, p.258).



شکل ۱. مدل سه‌مرحله‌ای برندسازی کارفرما (اقتباس از هیلمن و همکاران، ۲۰۱۳)

ابعاد برند کارفرما

برای اولین بار آمبلر و بارو در سال ۱۹۹۶ برند کارفرما را به عنوان راه حلی برای خروج غرب از

بحران وجود کارکنان بی تعهد و فاقد مهارت، در قالب سه بعد با عنوان منافع اقتصادی، کارکردی و روان‌شناختی معرفی کرده‌اند. پس از آمبلر و بارو، در مطالعه‌ای دیگر برتون^۱ و همکارانش (۲۰۰۵)، جذابیت‌های کارفرما را در پنج بعد شامل ارزش علاقه^۲، ارزش کارکردی^۳، ارزش توسعه^۴، ارزش اجتماعی^۵ و ارزش اقتصادی^۶ در نظر گرفتند که ارزش علاقه و ارزش اجتماعی با «منافع روان‌شناختی»، ارزش توسعه و کارکردی با «منافع کارکردی» و ارزش اقتصادی با «منافع اقتصادی» در پژوهش آمبلر و بارو همسو بوده‌اند. در نتایج مطالعه برتون و همکاران جدولی ۲۵ عاملی از جذابیت‌ها طراحی شد که تا کنون به عنوان ابزاری کاربردی در پژوهش‌های بسیاری به کار گرفته شده است.

مطالعات بسیاری پس از سال ۲۰۰۵، دربارهٔ سنجش جذابیت برند کارفرما انجام گرفته است که در آن ابعاد جذابیت برند کارفرما، در کشورهای مختلف با فرهنگ‌هایی متفاوت بررسی شده و نتایج نشان‌دهندهٔ نقش مؤثر فرهنگ در این زمینه است. در مطالعه‌ای که با قصد درک تفاوت بین ادراک کارکنان فعلی و بالقوه انجام گرفته است، در کنار ابعاد جذابیت برند کارفرما، فرهنگ نیز به عنوان عاملی مؤثر مورد مطالعه بوده است. نتایج این مطالعه حاکی از آن است که در واقع بین ادراک کارکنان فعلی و بالقوه تفاوت وجود دارد و پیشنهاد می‌کند که شرکت‌ها رفتاری متفاوت در جذب و نگهداشت کارکنان داشته باشند (Kuscu & Okan, 2010, p.125).

در سال ۲۰۱۱ نیز مطالعه‌ای در همین زمینه، ابعاد جذابیت برند کارفرما را در پنج دستهٔ ارزش اقتصادی، ارزش توسعه‌ای، ارزش اجتماعی، ارزش تنوع^۷ و ارزش شهرت^۸ گنجانده و تأثیر آن بر رضایت شغلی و درک درست سازمان توسط کارکنان فعلی و شناخته‌شدن سازمان در بازار کار

-
1. Berthon
 2. Interest value
 3. Application value
 4. Development value
 5. Social value
 6. Economic value
 7. Diversity value
 8. Reputation value

برای کارکنان بالقوه را در نظر گرفته است. نتایج این پژوهش نشان داده است رضایت شغلی کارکنان فعلی تحت تأثیر همه ارزش‌های تعریف‌شده، به جز ارزش شهرت شرکت است. در بخش دیگر پژوهش ارزش اجتماعی، ارزش شهرت و ارزش تنوع به شناسایی درست سازمان از سوی کارکنان بالقوه منجر شده است و ارزش توسعه‌ای و ارزش اقتصادی بی‌تأثیرند (Schlager et al., 2011, p.504).

در برخی مطالعات جذابیت برند کارفرما علاوه بر دو بخش داخلی و خارجی سازمان در گروه‌های سنی و جنسیتی مختلف سنجیده شده است. در مطالعه‌ای با این مفروضات، ۲۵ مورد از ویژگی‌های جذابیت برند کارفرما، در قالب شش بعد ارزش اجتماعی، ارزش بازار^۱، ارزش اقتصادی، ارزش همکاری^۲، ارزش کاربردی و محیط کار گنجانده شد. نتایج تحلیل‌ها نشان داد ارزش‌های اجتماعی مهم‌ترین عامل و ارزش بازار ضعیف‌ترین عامل در جذابیت برند کارفرما است، همچنین، تفاوت‌های معناداری در اولویت‌بندی سطوح اهمیت درک‌شده از جذابیت‌های برند کارفرما با توجه به جنسیت افراد وجود دارد و رابطه بین وضعیت کارکنان و سن، مثبت اما ضعیف بود (Alniacik & Alniacik, 2012, p.1342).

در مطالعه‌ای دیگر ابعاد جذابیت برند کارفرما در قالب ارزش‌های نوآوری (همسان با ارزش علاقه‌ای در پژوهش برتون و همکاران (۲۰۰۵)، روان‌شناختی، کاربردی، اجتماعی و اقتصادی گنجانده شد است و تأثیر آن‌ها در کنار تأثیر عواملی مانند شهرت شرکت و به‌کارگیری رسانه‌های اجتماعی نتیجه شده است. نتایج این پژوهش تأییدکننده توجه بیشتر به ارزش متغیرهای غیرمالی مثل رشد شخصی کارکنان، احساس عزت نفس و نوآوری به‌جای ارزش‌های اقتصادی است. همچنین، در این مطالعه بر نکته‌های دیگری تأکید شده است، اول اینکه ارزش‌های روان‌شناختی به‌طور مستقیم و غیرمستقیم و از طریق تأثیر بر شهرت شرکت به افزایش احتمال درخواست کار از

-
1. Market value
 2. Cooperation value

سوی کارکنان بالقوه منجر می‌شود و نکته دوم اینکه به‌کارگیری رسانه‌های اجتماعی به‌طور مستقیم بر احتمال درخواست کار تأثیر نمی‌گذارد بلکه می‌تواند از طریق بالابردن شهرت سازمان، این احتمال را افزایش دهد (Sivertzen et al., 2013, p.479).

در میان پژوهش‌های داخلی، حمیدیان‌پور و همکاران (۱۳۹۲)، در پژوهشی با عنوان «ارائه مدلی جهت بررسی پیامدهای ارزش ویژه برند کارفرما با استفاده از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری»، ارزش ویژه برند کارفرما را بر اساس تعریف آکر، مجموعه‌ای از دارایی‌ها و تعهدات وابسته به برند تعریف می‌کنند که به واسطه استخدام در سازمان برای کارکنان فعلی و بالقوه ارزش ایجاد می‌کند. این پژوهشگران، در چارچوب مفهومی خود، ابعاد ارزش ویژه برند کارفرما را ارزش اقتصادی، ارزش پیشرفت، ارزش اجتماعی، ارزش توجه و اعتماد به برند در نظر گرفته‌اند و تأثیر آن را بر احتمال درخواست کار از سوی کارکنان بالقوه، به‌طور مستقیم و غیرمستقیم، و از طریق نقش میانجی جذابیت‌های سازمانی بررسی کرده‌اند. نتایج این پژوهش در درجه اول بر توجه به پیامدهای دستیابی به ارزش ویژه برند کارفرما تأکید کرده است. در بررسی روابط موجود در مدل مفهومی، آشکار شده است که ارزش اقتصادی، ارزش پیشرفت و اعتماد کارکنان بالقوه به برند کارفرما به‌طور مستقیم بر احتمال درخواست کار کارکنان بالقوه از سازمان تأثیر دارد. در بخشی دیگری از نتایج عنوان شده است که ارزش اجتماعی و ارزش توجه می‌تواند به‌طور غیرمستقیم و از طریق نقش میانجی جذابیت‌های سازمانی بر احتمال درخواست کار از سازمان تأثیر گذارد.

بر اساس موارد پیش‌گفته، پژوهش حاضر با پشتوانه نظری و تاریخی محکم از طریق اولویت‌بندی جذابیت‌های برند کارفرما، قصد بیان پیشنهادهایی کاربردی به کارفرمایان جهت معرفی خود به عنوان بهترین کارفرما در بازار کار را دارد. تفاوت شایان توجه پژوهش حاضر با سایر پژوهش‌های داخلی که در زمینه برند کارفرما انجام گرفته است، این است که قصد پژوهشگران در این پژوهش، ارائه اثری کاربردی جهت رفع گوشه‌ای از مشکلات استخدامی در بازار کار ایران است. واضح است انتخاب کارکنان شایسته و حفظ شایسته این کارکنان، تأثیر قابل ملاحظه‌ای در موفقیت سازمان‌ها و رشد و بالندگی کشور خواهد گذاشت.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از حیث گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع پیمایشی، و جامعه آماری مورد مطالعه، جویندگان کار شهر قم است. با توجه به نامحدود بودن جامعه، بر اساس فرمول نمونه‌گیری برای جوامع نامحدود (فرمول ۱)، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، حجم نمونه ۲۵۹ نفر محاسبه شد. برای اطمینان بیشتر تعداد نمونه را ۳۰۰ در نظر گرفته که در نهایت داده‌ها از ۲۷۳ نفر گردآوری شد و مبنای کار قرار گرفت. ابزار سنجش متغیرهای پژوهش پرسشنامه است. پرسشنامه برتون و همکاران (۲۰۰۵) که شامل ۲۵ گویه از جذابیت‌های برند کارفرما است، به کار گرفته شد (جدول ۱). مقیاس به کار گرفته شده در پرسشنامه، طیف شش‌گزینه‌ای لیکرت (کاملاً موافقم = ۶، موافقم = ۵، تا حدودی موافقم = ۴، تا حدودی مخالفم = ۳، مخالفم = ۲ و کاملاً مخالفم = ۱) است. برای سنجش پایایی^۱ پرسشنامه، ضریب آلفای کرونباخ^۲ برای هر یک از ابعاد محاسبه شد. این اعداد در جدول ۲ گزارش شده است. جهت سنجش روایی^۳ نیز، پرسشنامه در اختیار استادان رشته مدیریت دانشکده مدیریت پردیس فارابی دانشگاه تهران قرار گرفت و اصلاحات پیشنهادی اعمال شد و به تأیید نهایی رسید. به این ترتیب، روایی صورتی^۴ و روایی محتوا^۵ تأیید شد. در همین راستا به منظور اطمینان از روایی سازه^۶، تحلیل عاملی^۷ انجام گرفت که در ادامه نتایج آن بیان شده است. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها تحلیل عاملی اکتشافی^۸ به منظور دسته‌بندی شاخص‌ها و نیز آزمون فریدمن^۹ برای رتبه‌بندی عوامل است.

1. Reliability
2. Alpha Coronbach Coefficient
3. Validity
4. Face Validity
5. Content Validity
6. Construct Validity
7. Factor Analysis
8. Exploratory factor Analysis
9. Friedman Test

$$\left[\frac{Z \times S}{d} \right]^2 = n$$

(۱) فرمول محاسبه حجم نمونه در جامعه نامحدود

$$z = 1,96, S = 0,197, d = 0,024, n = ?$$

$$\left[\frac{1,96 \times 0,197}{0,024} \right]^2 = 259$$

جدول ۱. جذابیت‌های برند کارفرما

شماره گویه	گویه	شماره گویه	گویه
۱	قدردانی از کارکنان شایسته	۱۴	عرضه محصولات و خدمات نوآورانه به جامعه
۲	محیط کار سرگرم‌کننده	۱۵	فرصت ارتقای مناسب
۳	فرصت شغلی خوب برای آینده	۱۶	اقدامات بشر دوستانه
۴	احساس خوب نسبت به خود	۱۷	به‌کارگیری آموزخته‌های دانشگاهی
۵	اعتماد به نفس بالاتر	۱۸	آموزش تجربه‌های سازمانی به دیگران
۶	امکان کسب تجربه حرفه‌ای بیشتر	۱۹	احساس تعلق و پذیرفته شدن
۷	وجود جو دوستانه و روابط خوب با سرپرستان	۲۰	مشتری‌مداری سازمان
۸	وجود روابط خوب بین همکاران	۲۱	امنیت شغلی بالا
۹	وجود همکاران حامی و مشوق	۲۲	کسب تجربه ناشی از کار در واحدهای مختلف
۱۰	محیط کار مهیج	۲۳	محیط کاری شاد
۱۱	نوآز بودن کارفرما و امکان کار به شیوه جدید	۲۴	حقوق ثابت نسبتاً بالا
۱۲	فراهم بودن شرایط کاری برای بروز خلاقیت	۲۵	بسته جذاب از جبران خدمات (حقوق و دستمزد و مزایا)
۱۳	عرضه محصولات و خدمات با کیفیت بالا به جامعه		

منبع: اقتباس از برتون و همکاران، ۲۰۰۵

یافته‌های پژوهش

داده‌های جمع‌آوری شده از طریق ۲۷۳ پرسشنامه، توسط نرم‌افزار SPSS نسخه شانزدهم تحلیل شد. در بخش آمار توصیفی، خصوصیات جمعیت‌شناختی نمونه نشان داد از نظر جنسیت، ۵۱٫۶ درصد زن و ۴۸٫۴ درصد مرد بوده‌اند. از نظر میزان تحصیلات، افراد دارای مدرک دیپلم و زیر دیپلم، ۴٫۸ درصد، مدرک فوق‌دیپلم، ۷٫۷ درصد، مدرک کارشناسی، ۳۱٫۱ درصد، و مدرک کارشناسی ارشد، ۴۹٫۱ درصد بوده‌اند. همچنین، از لحاظ سنی، ۱۶٫۱ درصد در رده سنی زیر ۲۰ سال، ۴۲٫۱ درصد در رده سنی ۲۰ تا ۲۵ سال، ۳۵٫۵ درصد در رده سنی ۲۵ تا ۳۰ سال، و ۶٫۲ درصد در رده سنی بالای ۳۰ سال بوده‌اند. تحلیل داده‌ها در این بخش نشان می‌دهد به احتمال زیاد اکثر شرکت‌کنندگان در پژوهش حاضر دانشجویانی بوده‌اند که به تازگی فارغ‌التحصیل شده‌اند یا در شرف فارغ‌التحصیلی‌اند و در فرایند انتخاب کارفرمای مناسب از بین کارفرمایان موجود در بازار کار قرار دارند. بر این اساس، می‌توان نتیجه گرفت افراد با شرایط یادشده در معرض آگهی‌های استخدامی بسیاری قرار داشته‌اند و بهترین نمونه برای پژوهش حاضرند.

در بخش آمار استنباطی، داده‌های جمع‌آوری شده با تحلیل عاملی اکتشافی توسط نرم‌افزار SPSS تجزیه و تحلیل شده است. در تحلیل اکتشافی با محاسبه جدول اشتراکات، ۴ گویه با توجه به میزان اشتراکات کمتر از ۰٫۵ حذف شد. این گویه‌ها شامل محیط کاری سرگرم‌کننده، فرصت شغلی خوب برای آینده، فرصت ارتقای مناسب و امنیت شغلی بالا بودند که در ادامه تحلیل‌های پژوهش نادیده گرفته شدند. نتایج نشان داد ۲۱ گویه باقی‌مانده از جذابیت‌های برند کارفرما در شش بعد قرار می‌گیرند. بعد اول، ارزش‌های نوآوری نام می‌گیرد. این بعد درجه جذابیت کارفرمایی را می‌سنجد که در برند کارفرمای خود، اعلام می‌کند محیط کاری مهیجی را ایجاد می‌کند، برای خلاقیت فرد ارزش قائل است و بر انجام‌دادن کار به شیوه‌های جدید تأکید می‌کند. همچنین، در پی عرضه محصولات و خدمات با کیفیت بالا و نوآورانه به جامعه است. بعد دوم ارزش‌های اجتماعی نام می‌گیرد. این بعد درجه جذابیت کارفرمایی را می‌سنجد که در برند کارفرمای خود، پیشنهاد کار در محیط شادی را می‌دهد که در آن جوی دوستانه حاکم باشد، بین کارکنان و

سرپرستان روابط خوبی وجود دارد و همکاران حامی و مشوق یکدیگرند. بعد سوم، ارزش‌های انسان‌مداری نام می‌گیرد. این بعد درجه جذابیت کارفرمایی را می‌سنجد که در برند کارفرمای خود، به ارزش‌های مشتری‌مداری و انجام‌دادن کار به صورت بشردوستانه تأکید کرده، از کارکنان شایسته خود تقدیر، و احساس خوب تعلق و پذیرفته‌شدن را در آن‌ها ایجاد می‌کند. بعد چهارم، ارزش‌های توسعه شخصی نام می‌گیرد. این بعد درجه جذابیت کارفرمایی را می‌سنجد که در برند کارفرمای خود، نویددهنده احساس خوب نسبت به خود و اعتماد به نفس بالاتر در حین کار برای سازمان است. همچنین، شرایطی را فراهم خواهد کرد که کارکنان تجربه‌های حرفه‌ای بیشتری را کسب کنند. بعد پنجم، ارزش‌های آموزشی نام می‌گیرد. این بعد درجه جذابیت کارفرمایی را می‌سنجد که در برند کارفرمای خود، اعلام می‌کند شرایط به‌کارگیری آموخته‌های دانشگاهی را در کار فراهم می‌کند. همچنین، به کارکنان امکان می‌دهد تجربه‌های سازمانی خود را به دیگران آموزش دهند و تجربه‌های عملی ناشی از کار در واحدهای مختلف را کسب کنند، در نهایت، بعد ششم، ارزش‌های اقتصادی نام می‌گیرد. این بعد درجه جذابیت کارفرمایی را می‌سنجد که در برند کارفرمای خود، حقوق پایه نسبتاً بالا و یک بسته جبران خدمات جذاب را پیشنهاد می‌دهد.

ضریب پایایی کلی پرسشنامه رضایت‌بخش است (۰/۸۶۲). بعد ارزش نوآوری (۰/۸)، بعد ارزش اجتماعی (۰/۸۱۴) و بعد ارزش اقتصادی (۰/۷۶۵)، پایایی قابل قبولی دارند، اما ضریب پایایی ابعاد باقی‌مانده (انسان‌مداری، توسعه شخصی و آموزشی)، تفاوت اندکی با حالت استاندارد دارد که ناشی از تعداد کم گویه‌هایی است که این ابعاد را می‌سنجند، در حالی که وجود پشتوانه محکم نظری (Berton et al., 2005)، به ادامه تحلیل‌ها بدون حذف این ابعاد منجر می‌شود.

جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی

ابعاد برند کار فرما	میانگین	انحراف معیار	بار عاملی	مقادیر ویژه	درصد تغییرات تبیین‌شده	آلفای کرونباخ
۱. ارزش نوآوری						
محیط کاری مهیج	۴/۴۹۶	۱/۱۷۱۸	۰/۷۳۲	۵/۸۷۰	۲۷/۹۵۲	۰/۸۰۰

ادامهٔ جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی

ابعاد برند کار فرما	میانگین	انحراف معیار	بار عاملی	مقادیر ویژه	درصد تغییرات تبیین‌شده	آلفای کرونباخ
نوآوردن کارفرما و امکان کار به شیوه‌های جدید	۴٫۶۰۲	۱٫۱۴۱۵	۰٫۸۳۱			
فراهم‌بودن شرایط کاری برای بروز خلاقیت	۵٫۰۲۲	۱٫۰۰۷۱	۰٫۶۱۴			
عرضهٔ محصولات و خدمات با کیفیت بالا به جامعه	۴٫۴۹۳	۱٫۱۳۷۶	۰٫۵۵۶			
عرضهٔ محصولات و خدمات نوآورانه به جامعه	۴٫۴۴۰	۱٫۰۰۲	۰٫۷۳۰			
۲. ارزش اجتماعی						
وجود جو دوستانه و روابط خوب با سرپرستان	۴٫۷۸۷	۱٫۰۶۰۰	۰٫۸۲۲			
وجود روابط خوب بین همکاران	۴٫۷۶۱	۱٫۰۳۵۲	۰٫۸۶۰	۲٫۱۲۵	۱۰٫۱۱۸	۰٫۸۱۴
وجود محیط کاری شاد	۴٫۸۱۵	۱٫۱۲۴	۰٫۵۲۱			
وجود همکاران حامی و مشوق	۴٫۷۳۰	۱٫۱۱۶۸	۰٫۷۴۶			
۳. ارزش انسان‌مداری						
قدردانی از کارکنان شایسته	۴٫۸۰۶	۱٫۱۸۰۰	۰٫۵۴۳			
مشتری‌مداری سازمان	۴٫۶۸۰	۱٫۰۷۵۳	۰٫۷۱۰	۱٫۷۸۰	۸٫۴۷۵	۰٫۶۸۷
اقدامات بشردوستانهٔ سازمان	۴٫۴۱۰	۱٫۱۴۴۱	۰٫۷۰۲			
احساس تعلق و پذیرفته‌شدن	۴٫۸۰۹	۱٫۰۳۲۷	۰٫۵۰۲			
۴. ارزش توسعهٔ شخصی						
کسب تجربه‌های حرفه‌ای بیشتر	۵٫۱۰۸	۰٫۹۳۹۱	۰٫۵۴۷			
احساس خوب نسبت به خود ناشی از کار برای کارفرمایی خاص	۵٫۰۵۱	۰٫۹۲۶۱	۰٫۶۹۱	۱٫۴۵۳	۶٫۹۱۸	۰٫۶۸۶
اعتمادبه‌نفس بالاتر ناشی از کار برای کارفرمایی خاص	۵٫۲۴۰	۰٫۸۷۳۲	۰٫۷۹۱			
۵. ارزش آموزشی						
امکان آموزش تجربه‌های سازمانی به دیگران	۴٫۵۳۳	۱٫۰۸۰۸	۰٫۵۷۲			
امکان بکارگیری آموخته‌های دانشگاهی	۴٫۹۲۶	۱٫۰۷۱۹	۰٫۶۸۲	۱٫۳۳۷	۶٫۳۶۶	۰٫۶۲۲
امکان کسب تجربه‌های عملی ناشی از کار در واحدهای مختلف	۴٫۸۳۳	۱٫۰۲۴۵	۰٫۶۵۱			
۶. ارزش اقتصادی						
حقوق ثابت نسبتاً بالا	۵٫۳۴۶	۰٫۹۸۰۵	۰٫۸۸۵			
بستهٔ جبران خدمات (حقوق و دستمزد و مزایا)	۵٫۲۸۳	۰٫۸۹۳۶	۰٫۸۹۵	۱٫۱۰۷	۵٫۲۷۳	۰٫۷۶۵
جمع						۰٫۸۶۲

پس از مشخص شدن ابعاد جذابیت برند کارفرما، به منظور کسب نتایج کاربردی‌تر، با آزمون فریدمن، جذابیت‌های برند کارفرما به دو روش رتبه‌بندی شد. در روش اول، که به منظور رتبه‌بندی ابعاد برند کارفرما است، بر اساس نتایج آزمون فریدمن که در جدول ۳ نمایش داده شده است، بعد ارزش‌های اقتصادی (میانگین ۴/۵۲) در بالاترین رتبه از نظر جویندگان کار قرار می‌گیرد و ارزش‌های توسعه‌ای (۴/۱۷)، ارزش‌های آموزشی (۳/۲۶)، ارزش‌های اجتماعی (۳/۲۲)، ارزش‌های نوآوری (۲/۹۲) و ارزش‌های انسان‌مداری (۲/۹۱) به ترتیب، در رتبه‌های بعدی قرار می‌گیرند.

جدول ۳. رتبه‌بندی ابعاد جذابیت برند کارفرما

ردیف	ابعاد برند کارفرما	رتبه میانگین
۱	ارزش‌های اقتصادی	۴/۵۲
۲	ارزش‌های توسعه شخصی	۴/۱۷
۳	ارزش‌های آموزشی	۳/۲۶
۴	ارزش‌های اجتماعی	۳/۲۲
۵	ارزش‌های نوآوری	۳/۹۲
۶	ارزش‌های انسان‌مداری	۲/۹۱

در جدول ۴، مقادیر آماره کای دو، درجه آزادی و ضریب معناداری نشان داده شده است. به دلیل اینکه ضریب معناداری کمتر از ۰/۵ است، فرض صفر رد شده و ادعای یکسان بودن رتبه ابعاد پذیرفته نمی‌شود.

جدول ۴. نتایج آزمون فریدمن

۲۷۳	تعداد
۱۸۸/۳۷۶	مقدار آماره کای دو
۵	درجه آزادی
۰/۰۰۰	ضریب معناداری

در روش دوم، بی‌توجه به ابعاد، گویه‌ها رتبه‌بندی شده است تا تصویر بهتری از ترجیحات ذهنی جویندگان کار را در اختیار سازمان‌ها و مؤسسات تبلیغاتی درگیر در زمینه برندسازی کارفرما

قرار دهد. به این منظور ابتدا از طریق آزمون فریدمن عوامل رتبه‌بندی شد، سپس برای دقت بیشتر آزمون تعقیبی فریدمن اجرا شد. نتایج در جدول ۵ بیان شده است. بر این اساس حقوق ثابت نسبتاً بالا، بسته جبران خدمات جذاب، احساس اعتماد به نفس بیشتر، امکان کسب تجربه‌های حرفه‌ای بیشتر، و احساس خوب نسبت به خود، پنج گویه جذاب اولیه در ذهن جویندگان کار هستند. در حالی که عرضه خدمات و محصولات نوآورانه و با کیفیت بالا و اقدامات بشردوستانه در پایین‌ترین سطح جذابیت قرار می‌گیرند.

جدول ۵. نتایج رتبه‌بندی جذابیت‌های برند کارفرما بر اساس آزمون تعقیبی فریدمن

رتبه	گویه	میانگین
۱	حقوق ثابت نسبتاً بالا	۱۴٫۱۹
۲	بسته جذاب جبران خدمات (حقوق و دستمزد و مزایا)	۱۳٫۵۹
	اعتماد به نفس بالاتر ناشی از کار برای کارفرمایی خاص	۱۳٫۵۴
۳	کسب تجربه‌های حرفه‌ای بیشتر	۱۲٫۸۸
	احساس خوب نسبت به خود ناشی از کار برای کارفرمایی خاص	۱۲٫۴۹
	فراهم‌بودن شرایط کاری برای بروز خلاقیت	۱۲٫۳۰
۴	فرصت برای به‌کارگیری آموخته‌های دانشگاهی	۱۱٫۵۲
	قدردانی از کارکنان شایسته	۱۱٫۰۴
	امکان کسب تجربه‌های عملی ناشی از کار در واحدهای مختلف	۱۰٫۹۸
	وجود جو دوستانه و روابط خوب با سرپرستان	۱۰٫۹۳
۵	احساس تعلق و پذیرفته‌شدن	۱۰٫۸۱
	وجود روابط خوب بین همکاران	۱۰٫۶۸
	وجود محیط کاری شاد	۱۰٫۶۶
	وجود همکاران حامی و مشوق	۱۰٫۵۷
	مشتری‌مداری سازمان	۱۰٫۲۱
۵	نوآر بودن کارفرما و امکان کار به شیوه‌های جدید	۹٫۸۷
	امکان آموزش تجربه‌های سازمانی به دیگران	۹٫۳۷
	محیط کاری مهیج	۹٫۳۰
	عرضه محصولات و خدمات با کیفیت بالا به جامعه	۸٫۹۶
	عرضه محصولات و خدمات نوآورانه به جامعه	۸٫۷۰
	اقدامات بشردوستانه سازمان	۸٫۴۰

بحث و نتیجه

هدف این پژوهش رتبه‌بندی جذابیت‌های برند کارفرما بر اساس ترجیحات ذهنی جویندگان کار است. به منظور دستیابی به این هدف، با روش نمونه‌گیری تصادفی، نمونه‌ای انتخاب، و داده‌ها با پرسشنامه ۲۵ گویه‌ای شامل جذابیت‌های برند کارفرما گردآوری شد. ساختار ابعاد جذابیت برند کارفرما با روش تحلیل عاملی اکتشافی مشخص شد. این ابعاد شامل ارزش‌های اقتصادی، ارزش‌های نوآوری، ارزش‌های توسعه شخصی، ارزش‌های آموزشی، ارزش‌های اجتماعی و ارزش‌های انسان‌مداری است. این ابعاد با ساختار اولیه آن که شامل پنج بعد می‌شوند و در پژوهش برتون و همکاران (۲۰۰۵) معرفی شدند، متفاوت است که یک دلیل احتمالی آن تفاوت‌های فرهنگی و اجتماعی است. نتایج نشان داد جویندگان کار، بیشترین اهمیت را به ارزش‌های اقتصادی (با میانگین ۴/۵۲) و کمترین اهمیت را به ارزش‌های انسان‌مداری (با میانگین ۲/۹۱) می‌دهند. در مقایسه با نتایج پژوهش‌های قبلی، که ارزش‌های اجتماعی را در اولویت اول قرار داده و ارزش‌های اقتصادی را در رتبه‌های بعدی قرار داده‌اند (Berton et al., 2005; Alniak, 2012)، نتایج پژوهش حاضر مشخص می‌کند، کارفرمایانی که در بازار کار ایران، ارزش‌های اقتصادی را در اولویت ارزش‌های پیشنهادی به جویندگان کار قرار داده و رویای تحقق یک زندگی مطلوب را با بسته جبران خدمات خود در ذهن افراد ایجاد می‌کنند، همچنان جذاب‌تر به نظر می‌رسند. توجیه این نتیجه در کشورهایی مانند ایران که در حال توسعه بوده، و طبق نظریه تعیین حقوق و دستمزد بر اساس حداقل هزینه زندگی، سطوح پایینی از حقوق و دستمزدها را تعیین می‌کند (قلی‌پور و آغاز، ۱۳۹۳، ص ۹۲)، آسان است، زیرا اغلب افراد، و به‌طور خاص جوانان جویای کار همچنان در سطوح اولیه سلسله‌مراتب نیازهای مازلو (زارعی‌متین، ۱۳۹۳، ص ۶۶)، یعنی نیازهای خوراک و پوشاک و مسکن قرار دارند و طبیعی است که نتایج پژوهش حاضر در مقایسه با نتایج پژوهش‌های مشابه در کشورهای توسعه‌یافته که ارزش‌های اجتماعی، انسان‌مداری و اقتصاد سبز را در اولویت قرار می‌دهند و فراتر از توسعه شخصی، در اندیشه توسعه پایدارند، متفاوت باشد.

نتایج پژوهش به‌روشنی با نظریهٔ دو‌عاملی هرزبرگ که دو دسته از عوامل بهداشتی و عوامل انگیزشی را دربرمی‌گیرد (مقیم، ۱۳۹۳، ص ۴۲۸)، ارتباط معنادار دارد. در این راستا نتایج به کارفرمایان این نکته را متذکر می‌شود که ابتدا باید به نیازهای بهداشتی و نگهدارندهٔ جویندگان کار مانند حقوق و دستمزد توجه کرد. جویندگانی که سن بالای ازدواج خود را نیز به مشکلات اقتصادی نسبت می‌دهند، بر آگهی‌های استخدامی که بی‌توجه به این عوامل، افراد را برای کار در محیطی سرگرم‌کننده فرا می‌خوانند، متمرکز نخواهند شد. البته شایان ذکر است که این‌ها صرفاً در دستهٔ نیازهای بهداشتی و نگهدارنده‌اند و تأثیری بر رضایت افراد نمی‌گذارند، بلکه عدم نارضایتی را در پی خواهند داشت و این بدان معناست که توجه صرف به ارزش‌های اقتصادی نیز خوشایند نیست.

از سوی دیگر نتایج پژوهش، فردگرایی ایرانیان را بار دیگر بازگو می‌کند، به‌طوری که ارزش‌های انسان‌مداری مانند اقدامات بشردوستانه و مشتری‌مداری در پایین‌ترین سطح قرار گرفته‌اند و جویندگان کار برای ارزش‌های توسعهٔ شخصی مانند احساس خوب نسبت به خود، اعتمادبه‌نفس بالاتر و کسب تجربه‌های حرفه‌ای بیشتر ناشی از کار نسبت به آموزش تجربه به دیگران و سایر مواردی که در مقولهٔ ارزش‌های دگرخواهی قرار می‌گیرد، امتیاز بیشتری در نظر گرفته‌اند.

همچنین، نتایج پژوهش پایین بودن توجه جویندگان کار را به ارزش‌های نوآوری نشان می‌دهد، که نمی‌توان آن را به‌طور مستقیم به ضعف در روحیهٔ خلاق و نوآور شرکت‌کنندگان در پژوهش نسبت داد، بلکه تصور اشتباه افراد مبنی بر لزوم وجود سرمایه‌های کلان برای بروز خلاقیت و نوآوری که ناشی از ضعف در آموزش‌های لازم در این زمینه است، می‌تواند عامل مؤثرتری در بروز این نتیجه باشد. خوشبختانه در سال‌های اخیر با توجه به مشکلات ناشی از استخدام در بخش دولتی و تلاش‌های بسیار دولت‌مردان در زمینهٔ رفع مشکلات کارآفرینی در کشور، گام‌های مؤثری در جهت به‌کارگیری استعدادهای موجود در این زمینه برداشته شده است.

یکی از نتایج رضایت‌بخش پژوهش، توجه به نیازهای توسعهٔ شخصی و آموزشی است. این

نتیجه از این رو رضایت‌بخش است که توجه جویندگان کار ایرانی را به اهمیت ارتقای توانمندی و تجربه‌های کاری برای انجام‌دادن بهتر وظایف و کسب نتایج بهتر نشان می‌دهد. از طرفی، احساس اعتماد به نفس و کسب احساس خوب نسبت به خود در اثر کار و اهمیت‌دادن به خلاقیت فرد در کار، نشان‌دهنده بالابودن سطح عزت نفس در بین این جویندگان است.

پیشنهادها

در این بخش با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادهای کاربردی برای کارفرمایان و پژوهشگران آینده مطرح می‌شود:

- کارفرمایان باید در برندکارفرما، به‌طور کاملاً شفاف و صادقانه حدود مسئولیت‌های خود در قبال نیروی کار را بیان کنند و صرفاً از طریق بیان وعده‌هایی که فراتر از توان سازمان در واقعیت است، برند کارفرمای خود را به برندی نامعتبر تبدیل نکنند.
- کارفرمایان از این واقعیت که تفاوت‌های اندکی در میانگین طبقات اولویت‌بندی‌شده وجود دارد، غافل نشوند. کارفرمای هوشیار، کارفرمایی است که توان درک این تفاوت‌ها را داشته و با در نظر گرفتن اولویت‌ها اما با نگاهی نظام‌مند همه جوانب را در نظر بگیرد.
- به کارفرمایان و طراحان برند کارفرما پیشنهاد می‌شود با توجه به نتایج پژوهش حاضر، بر فرایند طراحی برند کارفرما تأمل بیشتری کنند و اولویت خود را با ترجیحات جویندگان کار همسو کنند. بر اساس نتایج پژوهش حاضر، جویندگان کار به دنبال شغلی با حقوق پایه نسبتاً بالا و مزایای خوبی هستند که در کنار آن بتوانند تجربه‌های حرفه‌ای بیشتری کسب کنند و با انجام‌دادن آن شغل به احساسی خوب و سطح بالایی از اعتماد به نفس دست یابند.
- پژوهشگران آینده می‌توانند با توجه به تفاوت فاحش فرهنگ اسلامی با فرهنگ سایر جوامع و همچنین با توجه به تفاوت‌های موجود در بازار کار ایران، ابعاد جدیدی را به ابعاد بررسی‌شده در پژوهش حاضر اضافه کنند و پرسشنامه را برای جویندگان کار ایرانی عینیت بیشتری بخشند.

- پژوهشگران آینده می‌توانند با رویکردی نوین از طریق توجه به موضوعاتی مانند بخش‌بندی استعدادها و شناسایی گروه‌های هدف خود به شناسایی و رتبه‌بندی پیشنهادهای ارزشمند کارفرمایان پردازند و جذابیت‌ها را شناسایی کنند.

منابع و مأخذ

۱. ابوالعالی، بهزاد (۱۳۹۰). شرکت‌های موفق جهان چگونه استخدام می‌کنند: راهنمای مدیران برای جذب و استخدام بهترین‌ها. چاپ اول، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۲. حمیدیان‌پور، فخریه؛ ضیایی بیده، علیرضا؛ اردکانی، محمدسعید (۱۳۹۲). «ارائه مدلی جهت بررسی پیامدهای ارزش ویژه برند کارفرما با استفاده از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری». مجله علمی- پژوهشی کاوش‌های مدیریت بازرگانی، دوره پنجم، شماره نهم، صفحات ۲۰-۱.
۳. زارعی‌متین، حسن (۱۳۹۳). مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته. چاپ اول، ویراست دوم، تهران، نشر آگه.
۴. طهماسبی، رضا؛ قلی‌پور، آرین؛ جواهری‌زاده، ابراهیم (۱۳۹۱). «مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی». پژوهش‌های مدیریت عمومی، دوره پنجم، شماره ۱۷، صفحات ۲۶-۵.
۵. قلی‌پور، آرین؛ آغاز، عسل (۱۳۹۳). مدیریت منابع انسانی پیشرفته (۲): سیستم حقوق و مزایا. چاپ اول، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۶. مقیمی، سیدمحمد (۱۳۹۳). مبانی سازمان و مدیریت. چاپ اول، تهران، انتشارات نگاه دانش.
7. Alnıaçık, Esra; Alnıaçık, Omit (2012). "Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336-1343.
8. Ambler, T.; Barrow, S. (1996). "The employer brand". *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
9. Backhaus, K.; Tikoo, S. (2004). "Conceptualizing and researching employer branding". *Career development international*, 9(5), 501-517.
10. Berthon, P.; Ewing, M.; Hah, L. L. (2005). "Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding". *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
11. Heilmann, P.; Saarenketo, S.; Liikkanen, K. (2013). "Employer branding in power industry". *International Journal of Energy Sector Management*, 7(2), 283-302.
12. Kuşçu, A.; Yolbulan Okan, E. (2010). "An exploratory study on the dimensions of employer branding". *Temmuz*, 34(9), 119-130.

13. Schlager, T.; Bodderas, M.; Maas, P.; Cachelin, J. L. (2011). "The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation". *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497-508.
14. Sivertzen, A. M.; Ragnhild Nilsen, E.; H. Olafsen, A. (2013). "Employer branding: employer attractiveness and the use of social media". *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473-483.