

اندیشه مدیریت راهبردی، سال دوازدهم، شماره اول، بهار و تابستان ۱۳۹۷، شماره پیاپی ۲۳، صص ۲۰۳-۲۲۲

## برند کارفرما؛ راهبردی نوین در جذب نیروهای خلاق تداعی معانی، تصویر سازمان و تناسب شخص - سازمان در نقش میانجی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۷/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۱/۱۲

جبار باباشاهی\*

علی حمیدی زاده\*\*

منصوره محمدنژاد فردی\*\*\*

نادر سیدامیری\*\*\*\*

### چکیده

جذب نیروی کار شایسته در بازار کار رقابتی امروز، تبدیل به یکی از منابع مهم کسب مزیت رقابتی شده است. پژوهش حاضر با تأکید بر ارزش علاقه‌مندی (ارزش نوآوری) برای جذب نیروهای خلاق، قصد ارائه پیشنهادهایی در زمینه طراحی «برند کارفرما» به سازمان‌هایی را دارد که در بیان رسالت خود ارائه محصولات و خدمات نوآورانه به جامعه را در اولویت قرار داده‌اند. این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و از حیث شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش ۱۰۲ نفر از کارکنانی هستند که در فاصله کوتاهی قبل از انجام پژوهش، موفق به استخدام در واحد مرکزی سازمان شاتل در شهر تهران شده‌اند که از بین آن‌ها ۵۱ نفر به روش تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب گردیده‌اند. ابزار سنجش متغیرهای پژوهش، پرسشنامه می‌باشد که بخشی از آن برگرفته از پرسشنامه‌های استاندارد برتون و همکارانش (۲۰۰۵)، کانکس و فریمن (۲۰۰۶) و برتز و جاج (۱۹۹۴) است و بخش طراحی شده آن بر اساس تعاریف موجود از متغیر مورد نظر است. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Warp PLS می‌باشد. نتایج نشان می‌دهد که برند کارفرما از طریق تداعی معانی منجر به ایجاد تصویر مطلوبی از سازمان در ذهن جویندگان کار شده و با احساس تناسبی که در اثر این تصویر، فرد در ذهن خود با سازمان پیدا می‌کند، جذب سازمان می‌شود.

**واژگان کلیدی:** برند کارفرما، ارزش علاقه‌مندی (ارزش نوآوری)، سازمان‌های خلاق و نوآور، کارکنان خلاق و نوآور.

\* استادیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، پردیس فارابی، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول).  
j.babashahi@ut.ac.ir

\*\* استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، پردیس فارابی، دانشگاه تهران.

\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت، پردیس فارابی، دانشگاه تهران.

\*\*\*\* دکترای بازاریابی دانشگاه تهران.

## مقدمه

در عصری که محصول و خدمتی جدید که حاصل ماه‌ها تفکر سازندگان آن است، در کمتر از یک ماه با تغییر در تقاضای مصرف‌کننده، چرخه عمر خود را طی می‌کند، قدرت در دستان مصرف‌کننده‌ای است که می‌تواند سازمان غول‌آسایی را که توان همراستایی با این تغییرات را ندارد، پس از یک عمر طولانی از گردونه رقابت در بازار، خارج، و فرصت بقاء را برای سازمان‌های نوپایی فراهم سازد که شکارچیان فرصت در بازار مصرفند. بدون شک ظهور این شرایط جدید سازمان‌ها را بر آن داشته است که در فکر خلق ارزش افزوده از طریق نوآوری مستمر در فعالیت‌هایی باشند که برند سازمان را به برندی وسوسه‌آمیز در فروشگاه‌ها و مراکز خرید تبدیل سازد.

پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که تلاش‌های بسیاری در زمینه معرفی راهکارهایی برای بروز خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها انجام شده است و به دنبال آن نوآوری‌هایی نیز در این راهکارها دیده می‌شود. در این بین عوامل زمینه‌ساز بروز خلاقیت و نوآوری در سازمان شامل: محیط سازمانی، ساختار و چینش افراد، ارتباطات عمودی، افقی و مورب در سازمان، حذف یا کاهش موانع خلاقیت و نوآوری و ایجاد راه‌های ترغیب و تسهیل خلاقیت و نوآوری در سازمان، هستند (عبداللهی، ۱۳۸۷).

در کنار این عوامل و با توجه به اینکه مدیریت منابع انسانی شریک استراتژیک<sup>۱</sup> سازمان و قهرمان تغییر (قلی‌پور و آغاز، ۱۳۹۳، ص ۱۹)، در نظر گرفته می‌شود؛ قطع به یقین نقش کارکنان سازمان در تحقق استراتژی‌های سازمانی پررنگ‌تر و کارکنان سازمان به عنوان مهم‌ترین عامل در تحقق استراتژی در سازمان‌های خلاق در نظر گرفته می‌شوند. در همین راستا شرکت شاتل (آریا رسانه تدبیر)، بزرگ‌ترین شرکت ارائه‌دهنده اینترنت پرسرعت کشور، در پیمودن مسیر تعالی، توجه و اهمیت ویژه به نیروی انسانی را به عنوان یکی از اصلی‌ترین ارکان شرکت در دستور کار قرار داده است. در حال حاضر نیروی انسانی شاتل را بیش از ۸۰۰ نفر از دانش‌آموختگان رشته‌های مختلف دانشگاهی تشکیل می‌دهند که در کنار ۱۵۰۰ نفر نیروی انسانی شاغل در دفاتر نمایندگی این شرکت در سراسر کشور مشغول ارائه خدمات به مشتریان هستند. این شرکت به دلیل اهمیت ویژه‌ای که در بیانیه مأموریت خود برای خلق نوآوری‌های

مستمر در صنعت فناوری‌های برتر<sup>۲</sup> قائل است و همچنین با توجه به تأکیدی که بر نقش اثرگذار منابع انسانی در اجرای این بیانیه دارد، در فرایند استخدام خود در پی جذب نیروهایی از بین واجدین شرایط است که با تکیه بر توان خلاقیت و نوآوری در کنار سایر توانمندی‌ها و مهارت‌های خود بتوانند شاتل را همچنان در اوج نگه دارند. از این رو این سازمان قصد دارد در بازار کار نسبت به رقبای متمایز بوده و با تبدیل شدن به کارفرمای منتخب بازار کار در حوزه فناوری‌های برتر، بهترین نیروها را از میان جویندگان کار جذب نماید. در همین راستا، توجه به این نکته لازم است که اگر کارفرمایی بخواهد به یک کارفرمای منتخب تبدیل شود، می‌بایست اقدامات برندسازی خود را با هدف یکپارچه‌سازی انتظارات متقاضیان شغلی و واقعیت‌های کاری انجام دهد (Hubschmid, 2012, p 53). مجموعه اقداماتی که شرکت با این منظور انجام می‌دهد، برندسازی کارفرما<sup>۳</sup> نام می‌گیرد.

برند کارفرما<sup>۴</sup> ابزار نوینی است که با ارائه تصویر مطلوبی از محیط کار که فرهنگ و ارزش‌های شرکت را به نمایش می‌گذارد، چارچوب ذهنی جویندگان کار را به سمتی سوق می‌دهد که به مقایسه کارفرمایان مختلف با ارزش‌ها، عقاید و انتظارات خود پرداخته و جذب کارفرمایی شوند که بهترین تناسب را با آن دارند. اهمیت تناسب بین شخص و محیط کار واقعیتی غیرقابل انکار است. به راستی نیروهای کار زمانی سرمایه‌اند که در جایی باشند که باید باشند.

در همین راستا، پژوهشگر در پژوهش حاضر بر آن است تا شرکت شاتل را به تقویت برند کارفرمای خود دعوت نماید. هر سازمانی برند کارفرما دارد، حتی اگر از وجود آن بی‌اطلاع باشد (McLeod & Waldman, 2011, p 20)؛ شرکت شاتل نیز از این قاعده مستثنی نیست. از همین رو می‌بایست در جهت قدرتمندسازی برند کارفرمای خود بکوشد و با توجه به مأموریت شرکت که خلق نوآوری‌های مستمر است، در فعالیت‌های برندسازی کارفرمای خود با تأکید بر ارزش علاقه‌مندی<sup>۵</sup> (ارزش نوآوری)، به جذب نیروهای نوآور و خلاق پردازد.

## ۱. ادبیات پژوهش

### ۱-۱. مفهوم و ماهیت خلاقیت و نوآوری

«خلاقیت» همواره مفهومی اسرارآمیز، وسیع و بسیار پیچیده بوده است. گیلفورد<sup>۶</sup> (۱۹۵۰) خلاقیت را با تفکر واگرا<sup>۷</sup> (دست یافتن به رهیافت‌های جدید برای حل مسائل) در مقابل تفکر همگرا<sup>۸</sup> (دست یافتن به پاسخ صحیح) مترادف می‌داند (تولایی، ۱۳۸۷). در همین راستا، گیلفورد (۱۹۵۹)، اشاره می‌کند که ذهن خلاق انعطاف‌پذیر بوده و در ارائه راهکار بدیع و نو آمادگی بسیار دارد (شهرآرای و مدنی‌پور، ۱۳۷۵). برای واژه خلاقیت تعاریف بسیاری ارائه شده است که برخی از آنها در جدول شماره ۱ ذکر شده‌اند.

جدول ۱. تعاریف خلاقیت

رضاییان (۱۳۸۵)	به‌کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید
لوتانز <sup>۹</sup> (۱۹۹۲)	ترکیبی از اندیشه‌ها و رهیافت‌های افراد و یا گروه‌ها در یک روش جدید
بازرمن <sup>۱۰</sup> (۱۹۹۸)	فرایند شناختی از به وجود آمدن یک ایده، مفهوم، کالا و یا کشفی بدیع
پاپالیا <sup>۱۱</sup> (۱۹۸۸)	توان دیدن چیزها به شیوه بدیع، دیدن مشکلاتی که دیگران احتمال وجود آنها را نمی‌دهند و در نهایت ارائه راهکارهای غیرمعمولی و جدید
سلیمانی (۱۳۸۴)	برترین سطح یادگیری بشر، بالاترین توانمندی تفکر و محصول نهایی ذهن و اندیشه انسان

با این حال خلاقیت تنها یک فرایند ذهنی بوده و تا زمانی که به منصفه ظهور نرسد، قابلیت ارزش‌افزایی نخواهد داشت. در این راستا مفهوم «نوآوری» مطرح می‌شود. در ادبیات مدیریت واژه نوآوری از منظر لغوی به معنی فرآیند کسب اندیشه‌ای خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمت یا یک روش عملیاتی مفید است. در همین راستا، سازمان خلاق و نوآور را باید محیط و بستری اساسی برای سیاست‌های خلاقانه مدیر و تلاش‌های ابتکاری کارکنان تعبیر نمود. برخی از ویژگی‌های سازمان خلاق و نوآور عبارتند از:

✓ **ساختار متناسب با اهداف:** تجربه ساختارهای ماشینی و ارگانیک، نشان می‌دهد که

انعطاف‌پذیری در ساختار ارگانیک، محرک خلاقیت و نوآوری است و این قابلیت

- را دارد که با تغییرات محیطی به سرعت هماهنگ شود. این ساختار ویژگی‌هایی مثل ارتباطات موازی، انجام امور در سطح مربوطه، تعهد به اهداف و وظیفه‌ای، روابط نزدیک شغلی و تخصصی و مانند این‌ها می‌باشد (باقری‌زاده، ۱۳۷۴).
- ✓ **حمایت مدیران عالی:** در سازمان‌های دارای نوآوری بالا، مدیران فرایند نوآوری را درک و از آن حمایت می‌کنند؛ انتقادپذیر هستند و تمام گام‌های لازم را برای حفظ جریان نوآوری برمی‌دارند (عبداللهی، ۱۳۸۷).
- ✓ **فرهنگ و استراتژی سازمان:** به‌زعم باو<sup>۱۲</sup> (۱۹۹۳)، برای نهادینه کردن نوآوری در سازمان سه عامل نسبت به بقیه نقش حیاتی‌تری دارند که این سه عامل برنامه‌ریزی، فرهنگ سازمانی و ساختار هستند. از نظر وی، فرهنگ به این جهت که زیرساختی مهم در جهت نوآوری در سازمان است، در ایجاد نوآوری بسیار با اهمیت می‌باشد (Bovee, 1993, p 356).
- ✓ **تأمین نیروی انسانی متفاوت:** سازمان‌ها برای موفق شدن در تمام مراحل فرایند نوآوری به نیروهای متفاوتی نیازمندند، از جمله پدیدآورندگان اندیشه که بینش و دیدگاه‌های نو به وجود می‌آورند؛ دارندگان اطلاعات که به منابع دانش مرتبط هستند؛ قهرمانان محصول که طرفدار اتخاذ شیوه‌های جدید هستند؛ مدیران پروژه که وظایف فنی لازم را انجام می‌دهند تا یک پروژه نوآوری را در مسیر صحیح خود نگه دارند و رهبرانی که دیگران را حمایت، تشویق و هدایت می‌کنند تا نوآوری را پیگیری کنند (عبداللهی، ۱۳۸۷).

#### ۱-۱-۱. جذب نیروهای خلاق و نوآور در مقابل برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت

با توجه به موارد پیش‌گفته، سازمان‌هایی که قصد همسویی با تغییرات و نوآورهای مستمر را دارند، با وقوف بر این نکته که رسیدن به اهداف سازمان ارتباط تنگاتنگی با توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد، برای پاسخگویی به الزامات نوآوری دو راهکار اصلی را پیش روی خود می‌بینند؛ آموزش ضمن خدمت برای کارکنان فعلی و تازه‌واردان در یک سو و جذب نیروهای خلاق و نوآور در سویی دیگر. در این شرایط تعداد زیادی از سازمان‌های امروزی آموزش ضمن خدمت را در

اولویت برنامه‌های سازمانی قرارداده‌اند، زیرا بر این باورند که کارکنان به یادگیری برای ایجاد خلاقیت، شرکت در تیم‌های خلاق<sup>۱۳</sup> و تغییر دادن خواسته‌های مشتریان نیازمندند (محمدی و رنجبر، ۱۳۹۱). آموزش ضمن خدمت در واقع به آن نوع آموزش اطلاق می‌شود که پس از استخدام فرد در مؤسسه یا سازمان با هدف آماده‌سازی افراد برای اجرای بهینه وظایف و مسئولیت‌های شغلی کارکنان، بهبود عملکرد کارکنان و سازمان از طریق رفع کاستی‌ها و نواقص موجود در عملکرد آنان صورت می‌پذیرد (کاظمی و همراهی، ۱۳۸۸).

در نگرشی متفاوت، هانتر و همکارانش<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان «استخدام افراد نوآور» بیان می‌دارند که در افزایش نوآوری در محیط کار، همان اندازه که سازمان‌ها به محیط حمایت‌کننده خلاقیت نیاز دارند، به نیروی کار دارای ظرفیت‌های خلاقیت نیز احتیاج دارند. این پژوهش به دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و موارد دیگری مثل انگیزه و تمایل فرد اشاره دارد که در واقع ظرفیت‌های خلاقیت در افراد را پیش‌بینی می‌کند و با تأثیر گرفتن از عوامل بسترساز سازمان مانند جو سازمانی، پاداش، سبک رهبری، منابع و سایر عوامل به نوآوری منجر می‌گردد (Hunter et al., 2012). این پژوهش ذهن را به تفکری معقول در راه استخدام رهنمون می‌سازد. در واقع این راهکار اهمیت شیوه‌های مطلوب استخدامی را نشان می‌دهد و بر این فرض استوار است که می‌توان به جای استخدام افراد و سپس اجرای دوره‌های آموزشی پر هزینه برای کسب آمادگی از سوی آنان، از همان ابتدا نیروهای خلاق و نوآور را جذب کرد. در این بین یکی از راهبردهای نوینی که در راستای انتخاب کارکنان شایسته از میان جویندگان کار معرفی می‌گردد، ساخت برند کارفرما از طریق ترکیب قوانین بازاریابی، برندسازی و مدیریت منابع انسانی است (Heilmann et al., 2013).

## ۲-۱. تناسب بین شخص - سازمان<sup>۱۵</sup>

کلید موفقیت سازمان در تناسب بین شخص - سازمان است. قلی‌پور و همکارانش (۱۳۸۹)، همچون بسیاری از پژوهشگران، واژه تناسب فرد - سازمان را در هنگام مقایسه میان اهداف فردی و سازمانی؛ نیازها و ترجیحات فردی، نظام‌ها و ساختارهای

سازمانی، و شخصیت فردی و جو سازمانی به کار می‌گیرند و بر این نکته اذعان دارند که وجود احساس این تناسب قبل از ورود فرد به سازمان منجر به جذب فرد به سازمان خواهد شد. به زعم کریستوف<sup>۱۶</sup> (۱۹۹۶)، تناسب شخص - سازمان به‌عنوان سازگاری بین شخص و سازمان زمانی روی می‌دهد که حداقل یک طرف نیازهای طرف مقابل را فراهم آورد یا ویژگی‌های اساسی آن‌ها یکسان باشد یا هر دوی این موارد اتفاق افتد. با این وجود، تفاسیر مختلفی از این سازگاری بیان شده است که مهم‌ترین آن‌ها به چهار دسته تقسیم می‌شود: تطابق ارزشی، تطابق هدف، تناسب عرضه - نیاز و تناسب توانایی - تقاضا. غالب‌ترین دیدگاه استفاده شده تطابق ارزشی بوده است. تناسب شخص - سازمان را می‌توان به دو روش مستقیم و غیرمستقیم سنجید. در روش مستقیم (ذهنی)، سنجش تناسب شخص - سازمان بر مبنای قضاوت ادراکی کارکنان در ارتباط با میزان سازگاری آن‌ها با ارزش‌های سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرد، اما در روش غیرمستقیم (عینی)، ارزش‌های مستقل کارکنان و سازمان مورد مقایسه قرار می‌گیرد که همبستگی یا مجموع تفاوت نمرات، میزان این تناسب را نشان خواهد داد. با این وجود برخی از پژوهشگران اعتقاد دارند که روش‌های ذهنی نسبت به روش‌های عینی از قدرت بهتری در پیش‌بینی نگرش‌های کاری افراد برخوردار هستند (محمدی‌مقدم و همکاران، ۱۳۹۲).

### ۳-۱. تصویر سازمان<sup>۱۷</sup>

تصویر یعنی ادراک‌ها و برداشت‌های انباشته‌ای که جامعه از هر سازمان دارد و بر تلاش‌های آن سازمان درباره ایجاد شهرت برای خود و نیز رفتار و عملکرد آن مبتنی است (باقری و عرفانی‌فر، ۱۳۸۹). تصویر مطلوب به عنوان جنبه‌ای حیاتی از توانایی‌های سازمان، برای حفظ موقعیت سازمان در بازار ضروری بوده و با وجوه اصلی موفقیت سازمانی مرتبط است (هرندی و همکاران، ۱۳۹۳). وجود تأثیر تصویر مطلوب از سازمان در مباحث مربوط به استخدام بر هیچ کس پوشیده نیست. یکی از مواردی که در مطالعات به چشم می‌خورد، جذب جویندگان کار به سازمان پس از درک تصویر مطلوب از آن در جامعه است؛ در توضیح این رابطه بسیاری از پژوهشگران به متغیر دیگری به نام

احساس تناسب شخص - سازمان اشاره دارند (Backhaus & Tikoo, 2004)؛ که نشان می‌دهد جویندگان کار تصویر کارفرما را با نیازها، ارزش‌ها و شخصیت‌شان مقایسه می‌کنند و تصمیم‌های بعدی خود را بر اساس نتایج این مقایسه می‌گیرند (Lievens et al., 2001).

#### ۴-۱. تداعی معانی<sup>۱۸</sup>

در فرهنگ لغت دهخدا، مفهوم تداعی معانی به عنوان یکی از اعمال نفس تعبیر شده است که در خلال آن تصور یک معنی، معنی دیگر را به خاطر می‌آورد. از این معنا چنان برمی‌آید که بعضی نفسانیات با روابطی مخصوص چنان پیوستگی به هم پیدا می‌کنند که هرگاه یکی از آن‌ها در صحنه وجدان نمایان گردد، به سرعت دیگران را در آنجا حاضر می‌کند. در فرهنگ لغت وبستر نیز تداعی معانی به فرایند شکل‌گیری ارتباطات و پیوستگی‌های ذهنی بین احساسات، ایده‌ها و یا خاطرات تعبیر یافته است.

تداعیات معانی، از اجزای کلیدی تصویر ذهنی هستند و امکان متمایز شدن و ایجاد نگرش‌های مثبت نسبت به موضوعات را فراهم می‌کنند. آکر<sup>۱۹</sup> (۱۹۹۳)، عنوان می‌کند که تصویر برند به عنوان یک ترکیب از ادراکات مرتبط با ویژگی‌های تولیدی و یا غیر تولیدی و مزایای کاربردی یا نمادین که از طریق تداعی معانی در ذهن مصرف‌کننده ایجاد می‌شود، شکل می‌گیرد. در رابطه با برند کارفرما، کارکنان بالقوه یک تصویر از برند را از طریق تداعی معانی که خروجی برند کارفرمای سازمان است، ایجاد می‌کنند (Backhaus & Tikoo, 2004).

#### ۵-۱. برند کارفرما

اولین بار آمبلر و بارو<sup>۲۰</sup> (۱۹۹۶)، اصطلاح برند کارفرما را در دانشکده بازرگانی لندن این‌گونه عنوان کردند: «برند کارفرما مجموعه‌ای از مزیت‌های کارکردی<sup>۲۱</sup>، اقتصادی و روانشناختی است که در پی استخدام فراهم آمده و از سوی کارفرما ارائه می‌شود (Ambler & Barrow, 1996)

در مطالعه‌ای دیگر برتون و همکارانش<sup>۲۲</sup> (۲۰۰۵)، ابعاد سه‌گانه مزایای برند کارفرما در تعریف آمبلر و بارو را، در پنج بعد شامل ارزش علاقه‌مندی (ارزش نوآوری)،

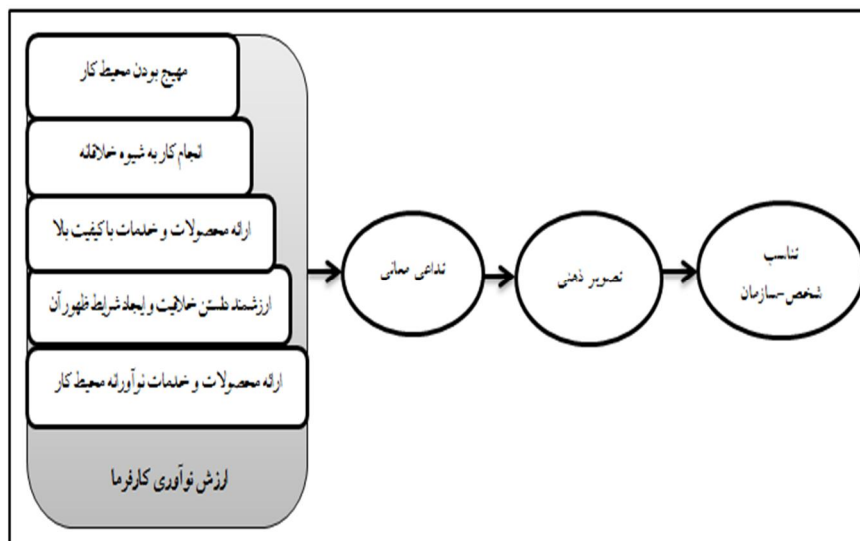


ارزش کاربردی<sup>۲۳</sup>، ارزش توسعه<sup>۲۴</sup>، ارزش اجتماعی و ارزش اقتصادی گسترش داده و در قالب ۲۵ عامل به عنوان جذابیت‌های کارفرما مطرح می‌کنند (Berthon et al., 2005). در پژوهش حاضر که با هدف معرفی برند کارفرما به عنوان راهبردی نوین در جذب نیروهای خلاق و نوآور انجام شده است، پنج عامل از جدول جذابیت‌های کارفرما<sup>۲۵</sup> با عنوان ارزش علاقه‌مندی (ارزش نوآوری) مورد تأکید است. به زعم برتون و همکارانش (۲۰۰۵)، ارزش علاقه‌مندی، میزان تمایل فرد برای جذب به سوی کارفرمایی را می‌سنجد که در ضمن ایجاد یک محیط کار مهیج، امکان انجام کار به شیوه جدید را فراهم آورده و در پی استفاده از خلاقیت کارکنان برای تولید محصولات و خدمات نوآورانه در سطوح بالایی از کیفیت است. با توجه به محوریت مفهوم نوآوری در این ارزش، در برخی پژوهش‌ها (حمیدی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵)، این مفهوم تحت عنوان ارزش نوآوری ارائه شده است. این ارزش در پژوهش برتون و همکارانش (۲۰۰۵)، شامل پنج عامل است که عبارتند از:

۱. مهیج بودن محیط کار،
۲. نوآور بودن کارفرما و امکان انجام کار به شیوه‌های جدید،
۳. ارزشمند دانستن خلاقیت و ایجاد شرایط ظهور آن،
۴. ارائه محصولات و خدمات با کیفیت بالا به جامعه،
۵. ارائه محصولات و خدمات نوآورانه به جامعه.

## ۲. چارچوب مفهومی پژوهش

در این بخش، چارچوب مفهومی پژوهش در راستای سنجش تأثیر توجه به ارزش علاقه‌مندی (ارزش نوآوری) برند کارفرما بر جذب نیروهای خلاق و نوآور با نقش میانجی تداعی معانی، تصویر و تناسب بین شخص - سازمان پس از مطالعات پیرامون موضوع در شکل شماره ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### ۳. فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اول: تناسب بین شخص - سازمان بر جذب (احتمال در خواست کار) جویندگان کار تأثیر دارد.

فرضیه دوم: تصویر سازمان بر تناسب بین شخص - سازمان تأثیر دارد.

فرضیه سوم: تداعی معانی از برند کارفرما بر شکل‌گیری تصویر سازمان تأثیر دارد.

فرضیه چهارم: برند کارفرما بر شکل‌گیری تداعی معانی تأثیر دارد.

### ۴. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از حیث گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری مورد مطالعه ۱۰۲ نفر از کارکنانی هستند که در فاصله کوتاهی قبل از انجام پژوهش، موفق به استخدام در واحد مرکزی سازمان شاتل در شهر تهران شده‌اند که از بین آن‌ها ۵۱ نفر به روش تصادفی ساده، به عنوان نمونه انتخاب گردیده است. ابزار مورد استفاده برای سنجش متغیرهای پژوهش، پرسشنامه می‌باشد که بخشی از آن برگرفته از پرسشنامه‌های استاندارد و بخشی توسط پژوهشگر

**طراحی شده است.** برای سنجش متغیر ارزش علاقه‌مندی (نوآوری) که یکی از پنج بعد برند کارفرما است از پرسشنامه برتون و همکارانش (۲۰۰۵) استفاده شده که شامل ۵ گویه است. برای متغیر تصویر سازمان از پرسشنامه کانکس و فریمن<sup>۲۶</sup> (۲۰۰۶)، شامل ۲۰ گویه و برای متغیر تناسب شخص - سازمان از پرسشنامه برتز و جاج<sup>۲۷</sup> (۱۹۹۴)، شامل ۱۶ گویه استفاده شده است. برای سنجش متغیر تداعی معانی برند، ۶ گویه توسط پژوهشگر طراحی شده است. این ۶ گویه برگرفته از تعاریف ارائه شده از متغیر تداعی معانی، توسط آکر (۱۹۹۱)، کلر (۱۹۹۳) و سافلن<sup>۲۸</sup> (۲۰۰۰) مطرح شده است. مقیاس به کار گرفته شده در پرسشنامه طیف شش گزینه‌ای لیکرت (۱- کاملاً مخالفم، ۲- مخالفم، ۳- تا حدودی مخالفم، ۴- تا حدودی موافقم، ۵- موافقم، ۶- کاملاً موافقم) می‌باشد. پایایی و روایی مربوط به هر متغیر سنجیده شده که نتایج آن در جدول شماره ۲ آمده است. در تنظیم پرسشنامه تا حد امکان سعی شده از سؤالات کوتاه و قابل فهم استفاده گردد. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها مدل‌سازی معادلات ساختاری با روش حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم‌افزار Warp PLS می‌باشد. مدل‌سازی معادلات ساختاری در دو مرحله، تحلیل و تفسیر می‌گردد. مرحله اول تحلیل مدل اندازه‌گیری و مرحله دوم، تحلیل مدل ساختاری. منظور از بررسی مدل اندازه‌گیری، بررسی وزن‌ها و بارهای متغیرهای مکنون و منظور از بررسی مدل ساختاری، بررسی ضرایب مسیر بین متغیرهای مکنون می‌باشد.

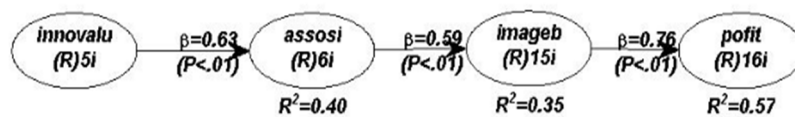
**تحلیل مدل اندازه‌گیری:** در این مرحله، تعیین می‌شود که آیا مفاهیم نظری به درستی توسط متغیرهای مشاهده شده (سؤالات پژوهش) اندازه‌گیری شده‌اند یا خیر. بدین منظور روایی و پایایی مورد بررسی قرار می‌گیرد. برای بررسی روایی، روایی همگرا محاسبه شده است. روایی همگرا بر این اصل استوار است که شاخص‌های هر سازه با یکدیگر همبستگی میانه‌ای داشته باشند. به این منظور باید میانگین واریانس‌های خروجی (AVE) از ۰,۵ بیشتر باشد، البته پژوهشگران میزان مطلوب برای آن را ۰,۴ نیز اعلام کرده‌اند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). به بیان ساده‌تر AVE میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد که هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برآزش نیز بیشتر است. نتایج خروجی PLS نشان می‌دهد تمامی متغیرهای مدل به جز ۵

شاخص مرتبط با تصویر ذهنی دارای بار عاملی کمتر از ۰,۵ می‌باشند؛ ۵ عامل مذکور نیز در ادامه تحلیل‌ها از مدل حذف گردیده‌اند. برای محاسبه ضریب پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. نتایج بررسی متغیرها بر اساس این دو معیار نشان‌دهنده پایا بودن پرسشنامه پژوهش حاضر می‌باشد.

جدول ۳. روایی همگرای و پایایی سازه‌های (متغیرهای مکنون) پژوهش

متغیر مکنون	ارزش نوآوری	تداعی معانی	تصویر سازمان	تناسب شخص - سازمان
میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	۰/۴۹۰	۰/۴۴۶	۰/۴۰۰	۰/۴۸۰
آلفای کرونباخ	۰/۷۳۴	۰/۷۴۶	۰/۸۸۸	۰/۹۲۶
پایایی ترکیبی	۰/۸۲۶	۰/۸۲۶	۰/۹۰۶	۰/۹۳۶

تحلیل مدل ساختاری: در شکل ۲ مدل برازش یافته به همراه ضرایب مسیر به نمایش در آمده است. هر یک از ضرایب در صورتی قابل قبول است که مقدار P-values آن کمتر از ۰/۰۵ باشد.



شکل ۲. مدل ساختاری پژوهش

نتایج بدست آمده نشان‌دهنده آن است که در مدل برازش یافته، ارزش علاقه‌مندی (نوآوری) برند کارفرما بر تداعی معانی برند، تداعی معانی برند بر تصویر سازمان و تصویر سازمان بر تناسب بین شخص - سازمان تأثیر معناداری دارد. نتایج حاصل، در قالب جدول شماره ۴ نیز ارائه گردیده است.

جدول ۴. ضرایب مسیر

نتیجه	سطح معناداری	ضریب مسیر	شاخص
			روابط مدل
معنادار	< ۰,۰۱	۰,۶۳	ارزش نوآوری برند کارفرما ← تداعی معانی برند
معنادار	< ۰,۰۱	۰,۵۹	تداعی معانی برند ← تصویر سازمان
معنادار	< ۰,۰۱	۰,۷۶	تصویر سازمان ← تناسب شخص-سازمان

برای بررسی قدرت پیش‌بینی مدل از ضریب تعیین ( $R^2$ ) و ضریب پیش‌بین ( $Q^2$ ) استفاده می‌گردد. معیار ضریب تعیین ( $R^2$ ) به منظور متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده می‌شود. این ضریب نشان از تأثیری دارد که یک متغیر مستقل بر یک متغیر وابسته می‌گذارد. فالک و میلر<sup>۲۹</sup> (۱۹۹۲) مقادیر بزرگ‌تر و یا مساوی ۰/۱ را برای ضریب تعیین قید کرده‌اند. ضریب  $Q^2$  نیز یک معیار ناپارامتریک است که برای ارزیابی اعتبار پیش‌بین<sup>۳۰</sup> متغیرهای مکنون در مدل استفاده می‌شود. مقادیر  $Q^2$  معمولاً نزدیک به مقدار  $R^2$  است، اگرچه برخلاف ضرایب  $R^2$ ، ضرایب  $Q^2$  مقادیر منفی را نیز می‌توانند اختیار کنند. مقادیر محاسبه شده برای این دو معیار در جدول شماره ۵ ارائه گردیده است. با توجه به آنکه تمامی ضریب‌ها در حد مطلوب گزارش شده‌اند، لذا مدل در نظر گرفته شده، از ظرفیت و توان پیش‌بینی لازم برخوردار است.

جدول ۵. شاخص‌های قدرت پیش‌بینی مدل

متغیر مکنون	شاخص مدل	نوآوری	تداعی برند	تصویر سازمان	تناسب شخص - سازمان
ضریب تعیین ( $R^2$ )	---	۰/۴۰	۰/۳۵	۰/۵۷	
ضریب $Q^2$		۰/۳۹	۰/۳۵	۰/۵۷	

در نهایت برای بررسی اعتبار مدل برازش یافته، شاخص‌های نیکویی برازش<sup>۳۱</sup> بررسی می‌گردند. بدین منظور سه شاخص میانگین ضریب مسیر<sup>۳۲</sup> (APC)، میانگین  $R^2$ <sup>۳۳</sup> (ARS) و میانگین عامل تورم واریانس<sup>۳۴</sup> (AVIF) محاسبه گردیده است.

جدول ۶ شاخص‌های برآزش مدل

شاخص	مقدار	سطح معناداری
میانگین ضریب مسیر (APC)	۰/۶۶۰	$P < ۰/۰۰۱$
میانگین $R^2$ (ARS)	۰/۴۴۱	$P < ۰/۰۰۱$
میانگین عامل تورم واریانس (AVIF)	۲/۱۶۵	مقدار مطلوب، کمتر از ۵

همانگونه که در جدول شماره ۶ ذکر گردیده است، دو شاخص میانگین ضریب مسیر و میانگین  $R^2$  دارای سطح معناداری کمتر از ۰,۰۰۱ بوده و از آنجا که این مقادیر از ۰,۰۵ کمتر می‌باشند، لذا مقادیر محاسبه شده معنادار است. در ارتباط با شاخص میانگین عامل تورم واریانس نیز چون مقدار بدست آمده کمتر از ۵ است، لذا از حیث این شاخص نیز مدل تأیید می‌گردد.

#### نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با یک دغدغه اجتماعی شروع شد؛ ضعف سازمان‌های ایرانی در انتخاب بهترین کارکنان از میان جویندگان کار. از این رو با در نظر گرفتن شرکت شاتل به عنوان جامعه آماری مورد بررسی، به طور خاص قصد ارائه رهنمودهایی کاربردی در راستای تقویت برند کارفرمای سازمان‌های خلاق و نوآوری چون شاتل را با تأکید بر ارزش علاقه‌مندی (نوآوری) کارفرما برای جذب کارکنان خلاق و نوآور داشت. پس از تدوین فرضیه‌های پژوهش و ارائه چارچوبی مفهومی، روابط موجود مورد آزمون قرار گرفت. یافته‌های تجربی به طور وسیع، چارچوب مفهومی پژوهش حاضر را مورد حمایت قرار داد و تأثیر ارزش علاقه‌مندی (نوآوری) برند کارفرما بر جذب (احتمال درخواست کار)، جویندگان کار خلاق و نوآور از طریق نقش میانجی تداعیات معانی، تصویر سازمانی و تناسب شخص - سازمان تأیید گردید.

از این رو شاتل جهت تقویت برند کارفرمای خود برای جذب بهترین نیروها می‌بایست تأکید بیشتری بر ارزش علاقه‌مندی (نوآوری) در بازار کار داشته و از طریق برنامه‌های بازاریابی و منابع انسانی خود، به طراحی وعده‌هایی جذاب برای آن دسته از جویندگان کاری پردازد که در رویای خود محیط کاری را به تصویر می‌کشند که در آن

اجازه انجام کار به شیوه جدید را داشته و با ظهور خلاقیت خود مورد تشویق قرار گیرند؛ افرادی که به دنبال استفاده و معرفی محصولات و خدمات جدید مبتنی بر فناوری‌های برتر باشند و شوق همسو شدن با تغییرات را داشته باشند. به طور خلاصه می‌توان گفت شرکت شاتل و تمامی سازمان‌هایی که در صنایع مختلف قصد دارند همراه با جدیدترین محصولات و خدمات سهم بیشتری را در ایجاد لحظات شیرین و به یادماندنی در زندگی افراد جامعه داشته باشند، می‌بایست با توجه به اهمیت وجود کارکنان خلاق و نوآور در تحقق این مهم، در ابتدا به این سؤال پاسخ دهند که نیروی کار شایسته‌ای که دانش، مهارت و تجربه خود را به سازمان می‌آورد، در قبال این‌ها از سازمان چه می‌خواهد. پس از مشخص شدن این موارد، سازمان می‌بایست اقدام به طراحی وعده‌هایی جذاب متناسب با انتظارات نیروی کار مورد نظر نموده و از طریق کانال‌های ارتباطی مختلف همچون وبگاه شرکت، اعلان‌های شغلی، مؤسسات کاریابی و مانند این‌ها، این وعده‌ها را در بازار کار اعلام دارد. پس از آن درک وعده‌های جذاب، تداعی‌کننده معانی خاصی از برند کارفرمای شاتل خواهند شد. این تداعیات در ذهن همگان تأثیر یکسانی ندارد؛ بلکه یک احساس خوب و دلچسب ناشی از کار در محیط شاتل را در ذهن آن دسته از جویندگان کاری ایجاد می‌کند که خود صاحب اندیشه‌ای خلاق و توانی برای ظهور این خلاقیت هستند. این دسته از جویندگان کار در ذهن خود تصویری از شاتل می‌سازند که این تصویر آنان را بدون نیاز به کنکاش گسترده به سمت شاتل جذب می‌کند. به طور قطع این تصویر از طریق شکل‌دهی به احساس تناسب برای جویندگان کار آرامشی ذهنی به ارمغان آورده و بر جذب و احتمال درخواست کار آنان از سازمان اثر خواهد داشت. یافته‌های حاصل از این پژوهش با مطالعات بکوآس و تیکو (۲۰۰۴)، برتون و همکاران (۲۰۰۵)، جونز و اوستر (۲۰۱۳)، هانتر و همکاران (۲۰۱۲) و هیلمن و همکاران (۲۰۱۳) همسو است.

بکوآس و تیکو (۲۰۰۴)، معتقدند جویندگان کار به هنگام جستجوی موقعیت‌های شغلی مطلوب خود، اطلاعاتی در رابطه با سازمان‌های مختلف به دست می‌آورند که در بسیاری از موارد این اطلاعات تحت کنترل سازمان نیستند. در این بین سازمان‌هایی وجود دارند که در فرایند برندسازی کارفرمای خود با هوشمندی کامل اطلاعاتی را

ارائه می‌دهند که تداعیات معانی مورد انتظار خود را در ذهن جویندگان کار ایجاد کنند. این تداعیات منجر به شکل‌گیری تصویری از سازمان می‌شود که بر جذابیت سازمان در ذهن جویندگان کار مؤثر است و همین تصویر اگر محیط دلپذیری برای کار را مطابق با انتظارات جویندگان کار به نمایش بگذارد، منجر به جذب آنان به سازمان خواهد شد. نکته مهمی که بکواس و تیکو همچون سایر پژوهشگرانی چون کیبل و جاج (۱۹۹۶) به آن اشاره دارند این است که جویندگان کار پیام‌های دریافتی از تصاویر سازمان‌های مختلف در ذهن خود را مورد تحلیل قرار داده و به ارزش‌ها، فرهنگ و مأموریت سازمان‌های مختلف پی می‌برند و بر این اساس سازمانی را انتخاب می‌کنند که بیشترین تناسب را با آن داشته باشند.

بر این اساس رهنمود پژوهشگر به شاتل و سایر سازمان‌ها این است که با هوشمندی کامل بر آگاهی جویندگان کار از سازمان تأثیر گذاشته و با خلق تداعیاتی دلپذیر در ذهن گروه‌های هدف خود در بازار کار، نقش مؤثری در شکل‌دهی به تصاویر سازمانی دلخواه داشته و افراد مورد نظر خود را با صرف کمترین هزینه به سمت خود جذب کنند.

## یادداشت‌ها

1. Strategic Partner
2. Hi-Tech
3. Employer branding
4. Employer brand
5. Interest value
6. Guildford
7. Divergent thinking
8. Convergent thinking
9. Luthans
10. Bazerman
11. Papalia
12. Bovee
13. Creative teams
14. Hunter et al.
15. Person-Organization Fit
16. Kristof
17. Organization Image
18. Association



19. Aaker
20. Ambler & Barrow
21. Functional Benefits
22. Berthon et al.
23. Functional value
24. Development value
25. Employer Attractiveness (EmpAt)
26. Knox & Freeman
27. Bertz & Jadge
28. Saflan
29. Falk & Miller
30. Predictive validity
31. Goodness of fit index
32. Average path coefficient
33. Average R-squared
34. Average variance inflation factor

#### کتابنامه

- باقری، مصباح‌الهدی و عرفانی‌فر، اکبر (۱۳۸۹)، «طراحی مدل مؤلفه‌های مؤثر بر تصویر سازمانی دانشگاه امام صادق (ع)»، اندیشه مدیریت راهبردی، ۴(۲)، صص ۴۳-۷۷.
- باقری‌زاده، سیدمحمد (۱۳۷۴)، «نوآوری در سازمان»، ماهنامه علمی - آموزشی تخصصی تدبیر، شماره ۶۰، صص ۱۹-۲۲.
- داوری، رضا و رضا زاده، آرش (۱۳۹۲)، مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- رضائیان، علی (۱۳۸۵)، اصول مدیریت، تهران: انتشارات سمت.
- سلیمانی، افشین (۱۳۸۴)، کلاس خلاقیت، تهران: انتشارات انجمن اولیاء و مربیان.
- شهرآرای، مهرناز و مدنی‌پور، رضا (۱۳۷۵)، «سازمان خلاق و نوآور»، مجله دانش مدیریت، شماره ۳۵-۳۴، صص ۳۹-۴۸.
- عبداللهی، ابوطالب (۱۳۸۷)، «نقش مدیران و سازمان‌ها در خلاقیت و نوآوری»، فصلنامه حصون، شماره ۱۶، صص ۱۵۱-۱۷۱.
- قلی‌پور، آرین؛ روشن‌نژاد، مژگان و شرافت، شاپور (۱۳۸۹)، «تبیین تناسب فرد - سازمان، به عنوان عاملی اثرگذار در بیگانگی از کار و پیوند کاری»، مجله اندیشه مدیریت راهبردی، ۴(۱)، صص ۲۰۹-۲۲۹.
- قلی‌پور، آرین و آغاز، عسل (۱۳۹۳)، مدیریت منابع انسانی پیشرفته (۲): سیستم حقوق و مزایا، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

کاظمی، مهدی و همراهی، محمد (۱۳۸۸)، «آسیب‌شناسی دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر اساس مدل سیپ؛ مطالعه موردی استان فارس»، پژوهش‌های مدیریت، ۲(۴)، صص ۱۱۳-۱۳۰. محمدی مقدم، یوسف؛ غلامحسینی، حسین؛ یزدان‌شناس، ابوذر و مظلومی، محمدرضا (۱۳۹۳)، تأثیر تناسب فرد - شغل و فرد - سازمان بر تعهد سازمانی کارکنان نقش میانجی قرارداد روان‌شناختی (مطالعه موردی: شرکت ملی گاز ایران)، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۶(۲۱)، صص ۱۰-۲۸. محمدی، حیدر؛ رنجبر، مجید (۱۳۹۱)، «آموزش ضمن خدمت و بهبود سازمانی»، فصلنامه مدیریت بر آموزش انتظامی، ۴(۳)، صص ۱۶-۲۵. هرندی، عطاءاله؛ سعادت‌یار، فاطمه و فاطمی، زهرا (۱۳۹۳)، «مدل‌سازی تأثیرات تصویر مطلوب بر مصرف‌کنندگان در بخش خدمات»، فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، ۴(۲)، صص ۱۲۵-۱۴۰.

- Aaker, David A. (2012), "Building strong brands", Simon and Schuster.
- Ambler, Tim and Barrow, Simon (1996), "The employer brand, Journal of brand management", 4.3. pp 185-206.
- Backhaus, Kristin and Tikoo, Surinder (2004), "Conceptualizing and researching employer branding", Career development international, 9(5), 501-517.
- Bazerman, Max (1998), "Judgment in managerial decision making" (4th ed.); New York: John Wiley & Sons.
- Berthon, Pierre and Ewing, Michael and HAH, Li Lian (2005), "Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding". International journal of advertising, 24.2. pp 151-172.
- Bovee, Courtland L. and Thill, Johnv and Wood, Marian Burk and Dovel, George P (1993), "Management" International Ltd. Mc Grow Hill Book Co.
- Boyko, Rebecca (2014), "Improving the employer brand image of Company X amongst students in Finland", URL: <https://www.ebookit.com/books/0000001256/The-HR-Trailblazer-Unlock-the-Potential-of-Your-Employer-Brand.html>. Accessed: 4 May 2015.
- Heilmann, Pia and Sarrenketo, Sami and Liikkanen, Katja (2013), "Employer branding in power industry", International Journal of Energy Sector Management, 7.2. pp 283-302.
- Hubschmid, Elena (2012), "Shaping Efficient Employer Branding Strategies to Target Generation Y: A Cross-national Perspective on Recruitment Marketing", Peter Lang.
- Hunter, Samuel T. and Cushenbery, Liliya and FriedriIch, Tamara (2012), "Hiring an innovative workforce: A necessary yet uniquely challenging endeavor", Human Resource Management Review, 22.4. pp 303-322.
- Judge, Timothy A. and Bretz, Robert D. (1994), "Person-organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success", Journal of Vocational behavior, 44.1. pp 32-54.

- Keller, Kevin Lane.(1993), "Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity", The Journal of Marketing, pp 1-22.
- Knox, Simon and Freeman, Cheryl (2006), "Measuring and managing employer brand image in the service industry". Journal of Marketing Management, 22.7-8. pp 695-716.
- Lievens, Filip and Decaestecker, Christoph and Coetsier, Pol (2001), "Organizational attractiveness for prospective applicants: A person-215organization fit perspective", Applied Psychology, 50(1). pp 30-51.
- Luthans, Fred (1992), "Organizational Behavior", New York: Mac Graw, Hill Book Company.
- Papalia, Diane E. and Sally Wendkos, Olds (1988), "Psychology", New York: Mac Graw, Hill Book Company.

