

## گونه‌شناسی انواع ارزش پیشنهادی کارکنان در کسب‌وکارهای دانش‌بنیان

بهزاد محمدیان<sup>۱\*</sup>، آصف کریمی<sup>۲</sup>، وحید شریعتی<sup>۳</sup>

۱- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۲- دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳- دانش‌آموخته کارشناسی ارشد کارآفرینی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۱/۱۰/۲۸

دریافت: ۱۴۰۱/۴/۱۵

### چکیده

جذب کارکنان شایسته و ماهر و همچنین نگهداشت نیروی‌های فعلی به یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های سازمان‌ها و کسب‌وکارهای پیشرو، در فضای رقابتی و پویای امروز تبدیل شده است. ارزش پیشنهادی کارکنان در قالب مجموعه‌ای از پیشنهادها و ارزش‌ها، محرکی کلیدی برای جذب استعدادها و برتر در بازار کار بوده و ضمن ایجاد رضایت شغلی برای کارکنان فعلی، تأثیر به‌سزایی در کاهش نرخ جابه‌جایی افراد از سازمان و ترک خدمت آنان دارد. این پژوهش با هدف شناسایی و اولویت‌بندی انواع ارزش پیشنهادی کارکنان در کسب‌وکارهای دانش‌بنیان و با روش آمیخته (کیفی- کمی) انجام شد. در فاز کیفی نخست از راه مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۰ نفر از خبره‌های شرکت‌های دانش‌بنیان، داده‌های موردنظر جمع‌آوری شده و به روش تحلیل تم تجزیه و تحلیل شد. در ادامه با هدف اولویت‌بندی انواع ارزش پیشنهادی شناسایی شده، پرسش‌نامه در میان ۱۰ نفر از خبرگان حوزه مربوط توزیع شد. برای

E-mail: b.mohammadian@ut.ac.ir

\* نویسنده مسئول مقاله:



تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده، روش بهترین- بدترین (BWM) استفاده شد. در نهایت با اولویت بندی ۱۴ ارزش اصلی، طراحی مسیر شغلی جذاب و هدفمند به عنوان مهم ترین ارزش و طراحی فرهنگ سازمانی دوستانه، به عنوان کم اهمیت ترین گونه ارزش پیشنهادی شناسایی شدند.

**واژه‌های کلیدی:** ارزش پیشنهادی، ارزش پیشنهادی کارکنان، خلق ارزش، مدیریت تجربه کارکنان.

## ۱- مقدمه

سه پرسش کلیدی در حوزه منابع انسانی کسب و کارها همواره مطرح بوده است، کارکنان چرا می آیند؟ چرا می مانند؟ و چرا می روند؟ این سه پرسش از دو منظر قابل بررسی است. از منظر کسب و کارها، چگونه استعدادهای متناسب با کسب و کار را بیابیم و جذب کنیم، چه استعدادهایی را حفظ کنیم و با چه نیروهایی خداحافظی کنیم. از منظر کارکنان قضیه فوق کمی متفاوت می شود، به استخدام چه سازمانی درآییم و آن را چگونه بیابیم، رابطه استخدامی خود را با چه سازمانی و تحت چه شرایطی حفظ کنیم و چرا و چگونه به این رابطه خاتمه دهیم [۱].

پرسش های فوق با گسترش رقابت در بازار کار که در راستای افزایش رقابت در تمامی عرصه های کسب و کار ایجاد شده است، جایگاهی حساس کسب کرده است. جذب و حفظ نیروی کار ماهر و باتجربه تبدیل به چالش اصلی بسیاری از شرکت ها شده است؛ پژوهشگران متعددی به اهمیت سرمایه انسانی به عنوان منبع مزیت رقابتی اشاره کرده و ضرورت دستیابی به کارکنان شایسته و ماهر را گوشزد کرده اند. در نتیجه توسعه راهبرد هوشمندانه برای تبدیل شدن به سازمان استخدام کننده (کارفرما) منتخب در بازار کار می تواند برای شرکت یک مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند [۲].

پژوهشگران به این نتیجه رسیده اند که کارجویان، کارفرمایان را بر پایه اعتبار و ویژگی هایی که همراه با برند آن کارفرما در ذهنشان تداعی می شود، انتخاب می کنند [۳]. بر همین اساس برخی از پژوهشگران از برندسازی کارفرما به عنوان ابزاری برای اطمینان از دستیابی به نیروی کار شایسته و همچنین افزایش تعهد و وفاداری کارمندان فعلی یاد می کنند [۴].



استعدادهای بازار زمانی برای پیوستن به سازمانی خاص متقاعد می‌شوند که آن کارفرما را با ارزش‌ها و مزایایی بی‌همتا ارزیابی و درک کنند. پژوهش‌های چشمگیری پیرامون جذابیت برند کارفرمایی انجام شده است [۴-۱۲] از توجه به ارزش پیشنهادی کارکنان<sup>۱</sup> که جوهره ساخت برند کارفرمایی است، غافل بوده‌اند.

براساس گزارش مدیریت جهانی استعداد و مطالعات نیروی کار جهانی سازمان‌هایی که ارزش پیشنهادی کارکنان را به‌خوبی توسعه داده‌اند، عملکرد مالی بسیار مناسبی از خود گزارش داده‌اند که این عملکرد در بیشتر مواقع حتی دو برابر کسب‌وکارهای هم‌صنف خودشان است [۱۳].

بررسی پژوهش‌های انجام شده در حوزه ارزش پیشنهادی گویای این مطلب مهم است که عمده نگرش‌های پژوهشی به مدیریت تجربه مشتری، برندسازی محصول و ارزش پیشنهادی کسب‌وکار معطوف است و توجه اندکی به مباحث مدیریت تجربه کارکنان، بازاریابی منابع انسانی و تعریف ارزش پیشنهادی از منظر منابع انسانی شده است. همچنین این مسئله با توجه به افزایش نسل جدید نیروهای کار از جمله نیروهای دهه هفتادی و هشتادی که ارزش‌های متفاوتی به نسبت نسل‌های قبل‌تر از خود دارند، ضروری‌تر نیز است. ضرورت موضوع، زمانی دوچندان خواهد شد که به این مسئله توجه شود که ماهیت کسب‌وکارهای نوپای دانش‌بنیان به‌گونه‌ای است که از منابع محدودتری به نسبت کسب‌وکارهای رشدیافته و بالغ برخوردارند و مدیریت تجربه کارکنان که نقطه شروع آن ارزش پیشنهادی کارکنان است، می‌تواند راهکاری کم‌هزینه ولی با اثربخشی بالا برای این نوع از کسب‌وکارها باشد. داشتن ارزش پیشنهادی کارکنان موجب افزایش مزیت رقابتی برای سازمان‌ها می‌شود. آمار نشان می‌دهد در شرکت‌هایی که ارزش پیشنهادی شغلی کارایی دارند، احتمال میزان مشارکت کارکنان در سازمان پنج برابر بیشتر می‌شود و میزان عملکرد مالی این شرکت‌ها دو برابر از رقبایشان بیشتر می‌شود. در پژوهشی که مؤسسه رهبری سازمانی در سال ۲۰۱۴ در استرالیا انجام داد، متوجه شدند که پس از طراحی و اجرای ارزش پیشنهادی شغلی، شرکت‌ها شاهد نتایج خیره‌کننده‌ای بودند: ۲۳ درصد افزایش در وفاداری کارکنانی که تازه استخدام شده‌اند؛ ۲۲ درصد کاهش در

---

#### 1. Employee Value Proposition



جابه‌جایی کارکنان و ۲۴ تا ۴۷ درصد افزایش در میزان معرفی کارفرما به‌عنوان کارفرمای خوب به دوستان و فامیل [۱۴]. در نتیجه مزایای داشتن و افزایش ارزش پیشنهادی شامل موارد زیر می‌شود:

ارزش پیشنهادی یکی از بهترین روش‌های جذب و نگهداشت نیروی انسانی در سازمان است و میزان رضایت‌مندی کارکنان را بالا می‌برد. توجه به ارزش پیشنهادی و تلاش برای طراحی آن به این معناست که سازمان شما به مسائلی بجز پول هم توجه دارد. این امر موجب افزایش تعامل نیروی انسانی شده و در نتیجه سبب بالا رفتن کارایی می‌شود. افزایش کارایی کارکنان موجب موفقیت، پایداری سازمان و افزایش سود صاحبان سهام می‌شود؛ به اولویت‌بندی برنامه منابع انسانی سازمان کمک می‌کند و جلوه انسانی‌تری به برند سازمان می‌دهد [۱۵]. یک ارزش پیشنهادی واقع‌گرایانه و منسجم قادر است تجربه کارکنان را شکل دهد و در جهت حفظ و نگهداشت آنها در محیط ناپایدار کسب‌وکار مؤثر باشد [۴]. در همین راستا پرسش اصلی این پژوهش عبارت است از:

یک ارزش پیشنهادی متقاعدکننده از منظر کسب‌وکارهای دانش‌بنیان چه مؤلفه‌ها و انواعی دارد؟

## ۲- مبانی نظری

کارکنان مستعد با ارزش‌ترین دارایی در رقابت بین کسب‌وکارها، به‌ویژه کسب‌وکارهای دانش‌بنیان هستند [۳۱] و می‌توانند ابزاری راهبردی برای دستیابی به نتایج سازمانی عالی باشند به شرطی که تیم‌ها اعم از سازمانی و کسب‌وکار برای حفظ و نگهداشت آنها تلاشی هدفمند و با برنامه داشته باشند [۳۲]. به همین دلیل یکی از نگرانی‌های اصلی تیم‌های کارآفرینی این است که جذب و نگهداشت نیروهای ارزشمند فعالیت‌ی سخت، پیچیده و پرچالش است. معمولاً استعدادهای بازار کار با پیشنهادهای جذابی که از سوی رقبا ارائه می‌شود فریفته می‌شوند و اقدام به ترک تیم خود می‌کنند. برای همین منظور تعهد و وفاداری این افراد که یک پیوند روانشناختی بین آنها و تیم است می‌تواند هر تمایلی را که ممکن است آنها را مجبور به ترک و



کار در جای دیگر کند کاهش می‌دهد [۳۲، ۳۳]. این پیوند در طول زمان به یک دل‌بستگی عاطفی تبدیل می‌شود که در آن فرد بنیان‌گذاران کسب‌وکار را خیرخواه یا قابل اعتماد می‌داند. بنابراین، این پویایی همان چیزی است که دل‌بستگی کارکنان را ایجاد می‌کند، و هر چه این پویایی شدیدتر شود، احتمال خروج کارکنان کمتر می‌شود. اگرچه حفظ کارکنان موضوعی چالش برانگیز است، تیم‌ها ممکن است این چالش را با افزایش تعهد کارکنان از طریق طراحی و اجرای ارزش پیشنهادی کارکنان به حداقل برسانند. به نظر می‌رسد ارزش پیشنهادی کارکنان یک راهبرد منحصربه‌فرد، قدرتمند و موثر برای مدیریت کارکنان باشد و فقدان آن پیامدهای جبران‌ناپذیری برای تیم‌ها به همراه داشته باشد [۳۴].

براساس نتایج به دست آمده از پژوهش‌های این حوزه [۳۲، ۳۶، ۳۵]. ایجاد و داشتن یک ارزش پیشنهادی قوی در حوزه منابع انسانی، نوعی مزیت رقابتی است که بهبود عملکرد را به همراه دارد و قادر است وفاداری کارکنان را ارتقا دهد. در این راستا ارزش پیشنهادی کارکنان را می‌توان تجربه‌ای دانست که از تعلق فرد به یک تیم یا سازمان در کنار مزایای پرداخت شده به او - مالی و غیرمالی - در ازای تلاشی که او برای تیم از خود بروز می‌دهد. بنابراین از دیدگاه کارمندان، ارزش پیشنهادی شامل حقوق، مزایا، تعطیلات، سیاست‌های منابع انسانی که انتظار می‌رود از آنها پیروی کنند، فرهنگی که بخشی از آن هستند و ارزش‌های سازمانی که آنها را احاطه کرده است، می‌باشد. ارزش یا مزیتی که کارکنان از طریق عضویت در یک سازمان کسب یا تجربه می‌کنند [۳۴]. ارزش پیشنهادی کارکنان مجموعه منحصربه‌فردی از مزایایی است که یک کارمند در ازای خدمات خود دریافت می‌کند. همچنین شامل ویژگی‌ها، مزایا یا ارزش‌های جذابی است که به‌عنوان کارمند یک سازمان قابل دستیابی است. این توضیحات نشان می‌دهد که ویژگی‌های ارزش پیشنهادی به بهبود تعهد و مدیریت استعداد در سازمان‌ها کمک می‌کند. از منظر نظریه تبادل اجتماعی، ارزش پیشنهادی شامل آنچه که یک سازمان به یک کارمند در ازای حفظ عضویت او در آن سازمان می‌دهد، می‌شود. بنابراین، سازمان باید به‌طور فعال انتظارات کارکنان را برآورده کند تا وفاداری، تعهد و تعامل مستمر با سازمان را تشویق کند. با این حال، سازمان‌ها به دلیل رقابت شدید در حوزه مدیریت استعداد و عدم رضایت از ارزش پیشنهادی کارکنان در بین سازمان‌ها، حفظ کارکنان متعهد را دشوار



می‌دانند. با این حال، این چالش را می‌توان با طراحی ارزش پیشنهادی کارکنان همسو با چارچوب راهبردی سازمان کاهش داد. علیرغم اهمیت ارزش پیشنهادی کارکنان بر نتایج کارکنان، تعداد انگشت‌شماری مدل و مطالعات نظری در این رابطه وجود دارد [۳۴، ۳۷، ۳۸]. ارزش پیشنهادی کارکنان ارزش یا مزایایی است که فرد دستیابی به آن را با خدمتی که به عنوان کارمند برای یک سازمان انجام می‌دهد، مرتبط درک می‌کند [۳۴]. سازمان با طراحی ارزش پیشنهادی کارکنان تلاش می‌کند تا تعادلی بین آنچه که کارمند از طریق عملکرد به کارفرما می‌دهد و آنچه در ازای خدماتش دریافت می‌کند، حفظ کند [۳۹، ۴۰]. همچنین می‌تواند تعادل بین آنچه که هر یک از طرفین در ارتباط با دیگری «می‌دهد یا می‌گیرد» و مجموعه‌ای از روابط کاری که کارکنان برای آن ارزش قائل هستند، باشد [۴۱]. ارزش پیشنهادی کارکنان شامل برخی ویژگی‌هاست که کارکنان به عنوان ارزش یا سود ناشی از اشتغال در نظر می‌گیرند، مانند مجموعه‌ای از پاداش‌ها، مزایا، سیاست‌های کاری و شیوه‌هایی که یک کارمند در ازای کار خود به دست می‌آورد [۴۲]. به نظر می‌رسد ارزش پیشنهادی کارکنان فرآیند "بده و بستان" بین شرکت و کارمند است که شامل چندین جنبه از اشتغال مانند ارزش‌های یک سازمان، مشاغل، فرهنگ، همکاران و سیستم پاداش است. ارزش پیشنهادی کارکنان مجموع تمام مزایای ملموس و نامشهود از جمله جبران خدمات غیرپولی است که یک کارمند در حین کار دریافت می‌کند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ارزش پیشنهادی کارکنان شرکت را در مقایسه با رقبای بازار کار متمایز می‌کند [۴۳] و ابزار قدرتمندی برای به دست آوردن تعهد کارکنان است [۴۴]. حال باهدف ایجاد یک گفت‌وگو مشترک و در جهت سهولت درک مفاهیم به کاررفته در ادامه تعاریفی دقیق و مختصر از برخی کلیدواژه‌های مهم پژوهش ارائه می‌شود.



## ۱-۲- ارزش پیشنهادی

مفهوم ارزش در زمینه‌های مختلف با تعاریف متفاوتی ارائه شده است، اما از دیدگاه مصرف‌کننده، ارزش زمانی ایجاد می‌شود که مزایای به‌دست‌آمده از مصرف یک محصول (خدمات) از هزینه‌هایی که بابت آن متحمل شده، بیشتر شوند [۱۶].

## ۲-۲- انواع ارزش پیشنهادی

### ۱-۲-۲- ارزش پیشنهادی به مشتری

ارزش پیشنهادی به مشتری، یکی از پرکاربردترین واژه‌ها در مبانی نظری بازاریابی است. ارزش پیشنهادی، بیانیه‌ای مکتوب است که تمرکز تمام فعالیت‌های بازاریابی را بر عناصر اساسی مدنظر مشتری قرار داده است تا از آن راه بتوان تأثیری چشمگیر بر فرایند تصمیم‌گیری مشتری داشت. ارزش پیشنهادی را می‌توان تعهدات ضمنی دانست که شرکت خود را متعهد به اجرای آنها در راستای خلق مجموعه ارزش‌ها می‌داند. ارزش پیشنهادی به مشتری<sup>۱</sup> در پی ایجاد احساس، واکنش یا رفتاری است که تجربه خرید مثبت را در مشتری تقویت می‌کند و اثر چشم‌گیری بر رضایت و وفاداری مشتریان دارد. معنای ارزش و فرایند خلق ارزش از رویکرد بنگاه‌گرا و یا محصول‌گرا، به‌سوی رویکردی شخصی‌شده مبتنی بر تجربه مصرف‌کننده در حال تغییر است. در مدل ارائه‌شده به‌وسیله گروه مک‌کنزی، رویکرد ارزش پیشنهادی شامل سه فرایند است: تحلیل و بخش‌بندی بازار براساس ویژگی‌هایی که از نظر مشتری ارزشمند است، تحلیل فرصت‌های موجود در هر بخش به‌منظور ارائه ارزشی بالاتر از رقبا و انتخاب ارزشی که این فرصت‌ها را بهینه می‌سازد [۱۷].



## ۲-۲-۲- ارزش پیشنهادی کارکنان

در دهه گذشته تمایلات چشمگیری از سوی مدیران سازمان‌های بزرگ برای راهبردهای منابع انسانی و شرایط کار به‌گونه‌ای که موجب حس تعلق<sup>۱</sup> و عملکرد پایدار شود، مشاهده شده است. در این راستا، کارفرمایان در جستجوی ابزارهای پیچیده‌تری در جهت مرتبط‌ساختن برند سازمانی و عملکرد کارکنان خود به‌منظور کسب مزیت رقابتی در بازار کار می‌باشند. کارفرمای منتخب بودن، مزیتی رقابتی برای شرکت نسبت به سایر رقبا و در عرصه جذب و حفظ نیروهای باکیفیت ایجاد می‌کند. این شرکت‌ها اغلب سودآوری، کارایی بیشتر و موفقیت بالاتری نسبت به رقبا خود دارند.

در این راستا، یکی از کلیدی‌ترین مفاهیمی که به‌تازگی وارد مبانی نظری منابع انسانی به‌صورت خاص و مبانی نظری مدیریت سازمان به‌صورت عمومی‌تر شده است، ارزش پیشنهادی کارکنان است.

ارزش پیشنهادی کارکنان، یعنی آنچه سازمان به کارمندان کنونی برای بقای آنان و کارکنان آتی برای استخدام آنان در شرکت عرضه می‌کند. این ارزش می‌تواند شامل پاداش و برنامه رفاهی نیز باشد ولی از آن فراتر می‌رود. ارزش پیشنهادی کارکنان شامل مجموعه‌ای از دلایلی است بر انتخاب کارمندان برای اشتغال در شرکتی خاص و نه در شرکتی دیگر و تدوین آن می‌تواند چالش‌برانگیز باشد [۱۸]. به‌طور خلاصه ارزش پیشنهادی کارکنان جواب این سؤال که کار کردن برای این سازمان برای من چه فایده‌ای دارد؟ درحقیقت همان ارزش پیشنهادی شغلی است که از دید کارکنان و یا کاندیداهای کار، تفاوت شرکت شما با دیگر سازمان‌ها است و پایه و اساسی است برای متقاعدسازی جهت استخدام و باقی‌ماندن در جایگاه شغلی کنونی در شرکت و یا توجه نکردن به آگهی استخدامی و عدم ماندگاری در شغل [۱۸]. ولنه<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی اجزای ارزش پیشنهادی کارکنان را به شرح موارد زیر بیان می‌دارد [۱۹]:

**پاداش مالی:** این جزء از ارزش پیشنهادی، به انتظارات کارکنان از سیستم کلی ارزیابی و جبران خسارت و همین‌طور کل پاداش‌ها اشاره دارد و تمام پیشنهادهای مالی مانند حقوق، پاداش و گزینه‌های سهام را در بر می‌گیرد.

---

1. Employee engagement  
2. Valène





**مزایای اشتغال:** این جزء از ارزش پیشنهادی کارکنان به طیف وسیعی از مزایای شغلی مربوط می‌شود و شامل موارد زیر می‌شوند: بیمه سلامت، مزایای بازنشستگی، مرخصی سالیانه، عضویت باشگاه‌های ورزشی، تعطیلات با حمایت مالی از طرف شرکت. مجموعه مزایای یک شرکت زمانی بهترین تأثیر و عملکرد را خواهند داشت که نسبت به صنعت، فرهنگ، سازمان و کارمندان، شخصی سازی شوند. بنابراین، راحت باشید و در ایجاد مجموعه مزایا خلاقیت داشته باشید.

**پیشرفت شغلی:** کارمندان علاقه دارند بدانند شغلی که به آنها پیشنهاد شده است، چه قدر پتانسیل رشد دارد و چگونه سازمان می‌تواند در پیشرفت شغلی‌شان به آنها کمک کند. این جزء از ارزش پیشنهادی کارکنان موارد زیر را در بر می‌گیرد: آموزش فنی، آموزش رهبری، دوره‌های حمایتی (مواردی مانند صدور گواهینامه مدیریت پروژه یا حتی مدیریت کسب‌وکار<sup>۱</sup>)، منتورینگ و هدایت شغلی، فرصت‌های پیشبردی، فرصت‌های کار در شهرها و کشورهای دیگر، فرصت‌های تغییر حوزه، فرصت‌های کار کردن در پروژه‌های خاص و موردعلاقه. اگر سازمانی نمی‌تواند به اندازه رقبای خود حقوق پرداخت کند، می‌تواند با ارائه برنامه شفافی برای رشد و پیشرفت کارکنان، افراد با استعداد و باکیفیت را استخدام کند و به این ترتیب مانع از دست دادن آن افراد مستعد شود.

**محیط کار:** جزء چهارم از ارزش پیشنهادی کارکنان مربوط به عواملی است که باعث ایجاد محیط کاری با فضای مثبت می‌شوند. این عوامل به صورت زیر هستند: ساعت‌های کاری انعطاف‌پذیر، تعادل در زندگی کاری، به رسمیت شناختن، تیم‌سازی، سیستم‌های ارتباطی و طراحی فضای کار. سازمان‌ها باید اهمیت ایجاد محیط کاری را که در آن کارمندان بتوانند تلاش کنند و کارهای معناداری انجام دهند، درک کنند. این محیط کاری به تجربه و تعامل مثبت کارکنان می‌افزاید. پس سازمان‌ها باید با آگاهی تمام برای ساخت و بازاریابی چنین محیطی تلاش کنند.

**فرهنگ شرکت:** پیتر دراگر، مربی مدیریت، می‌گوید: «فرهنگ برای صبحانه، راهبرد را می‌خورد». در سراسر جهان، چند رهبر که در صنعت فعالیت می‌کنند نیز با این حرف پیتر



دراکر موافق هستند. این جزء از ارزش پیشنهادی کارکنان به عواملی اشاره دارد که باعث ایجاد فرهنگ سازمانی بسیار خوبی در شرکت‌ها می‌شود. این عوامل به این صورت هستند: اعتماد و همکاری، روابط مثبت بین اعضای تیم در سلسله مراتب سازمانی، ارتباطات و پشتیبانی تیم، هم‌راستابودن کارکنان با اهداف شرکت [۱۹].

بررسی پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه ارزش پیشنهادی به کارکنان و برند کارفرمایی گویای این مطلب مهم است که عمده توجهات به سمت برندسازی از منظر محصول و کسب‌وکار بوده است و توجه اندکی به مباحث بازاریابی و برندسازی و تعریف ارزش پیشنهادی از منظر منابع انسانی شده است. در کشور ما با توجه به افزایش رقابت در بازار محصول و همزمان با آن افزایش رقابت شرکت‌ها برای جذب نیروی کار بااستعداد، انجام پژوهش در رابطه با ارزش پیشنهادی کارکنان که قلب مباحث برندسازی کارفرمایی است ضروری به نظر می‌رسد. همچنین این مسئله با توجه به افزایش نسل جدید نیروهای کار از جمله نیروهای دهه هفتادی و هشتادی که دارای ارزش‌های متفاوتی به نسبت نسل‌های قبل‌تر از خود هستند ضروری‌تر نیز می‌باشد. ضرورت موضوع زمانی دوچندان خواهد شد که به این مسئله توجه شود که ماهیت کسب‌وکارهای نوپای دانش‌بنیان به‌گونه‌ای است که از منابع محدودتری به نسبت کسب‌وکارهای رشد یافته و بالغ برخوردارند. از سوی دیگر در زمان انجام این پژوهش، مطالعه تجربی مشابهی در زمینه ارزش پیشنهادی کارکنان انجام‌نشده که این موضوع خود اهمیت پژوهش در این زمینه را مشخص می‌کند. با شناسایی گونه‌های ارزش پیشنهادی کارکنان کمک شایانی به کسب‌وکارهای نوپا از جمله کسب‌وکارهای دانش‌بنیان خواهد شد تا در جنگ استعداد بتوانند با تکیه بر نقاط قوت خود کارکنان باکیفیت، مستعد و ماندگاری جذب کنند و نیز از منظر پژوهشی نیز می‌توان با ایجاد یک چارچوب نظری، مسیر پژوهشی محققان علاقه‌مند به این حوزه را تا حدی روشن و هموار کرد.

### ۳- پیشینه پژوهش

روناک و میسرا (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان ارزش پیشنهادی کارکنان: تحلیل عوامل سازمانی، راهی برای ارتقا ارزش ادراکی ضمن تعریف مفهوم ارزش پیشنهادی کارکنان تلاش کردند تا



ابعاد و مؤلفه‌های این مهم را در سه حوزه کیفیت مبادله، هویت ادراکی و حمایت ادراک شده تبیین کنند [۱۲].

راج (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان تأثیر ارزش پیشنهادی کارکنان بر قصد ماندن کارکنان تلاش کرد تا نقش تعدیلی قراردادهای روان‌شناختی و هویت اجتماعی را بررسی کند. یافته‌های این پژوهش نشان از این مطلب مهم بود که نیت ماندن کارکنان زمانی قوی‌تر است که ارزش پیشنهادی به کارکنان به‌وسیله سازمان حاوی ارزش‌های توسعه‌ای، ارزش‌های اجتماعی و ارزش‌های اقتصادی باشد [۲۰].

حاتمی (۱۳۹۱) در پژوهش خود با عنوان طراحی الگوی ارزش پیشنهادی کارفرما از دیدگاه نخبگان دانشجویی با ۳۱ نفر از نخبگان دانشجویی عضو بنیاد ملی نخبگان استان مازندران مصاحبه کرد و در نهایت الگویی با ۳۸ گزاره و هشت بُعد نهایی ارائه کرد [۲۱].

میلانی و نوح پیشه (۱۳۹۵) در پژوهشی به طراحی ارزش پیشنهادی شغلی در سازمان پرداختند. آنها بیان می‌کنند ارزش پیشنهادی شغلی ابزاری است که امکان ایجاد شهرت را به سازمان می‌دهد. در این پژوهش سعی بر آن شده است تا با بررسی این ابزار و بیان تفاوت آن با برند کارفرما با استفاده از مثال‌های رایج بازار کسب‌وکار جهانی و در نهایت معرفی فرایند طراحی آن، راهکاری یاری‌دهنده برای رقابت شرکت‌ها و سازمان‌ها ارائه شود [۲۲].

آیباغی اصفهانی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی بیان کردند ارزش پیشنهادی کارکنان یک بسته پیشنهادی است که سازمان‌های موفق امروزی برای جذب و نگهداری کارکنان با استعداد در فضای رقابتی کسب‌وکار نیاز دارند، زیرا هزینه ازدست‌دادن نیروی کار موجود و جایگزینی نیروی کار جدید بسیار زیاد است. این پژوهش با هدف بررسی ابعاد ارزش پیشنهادی در بین سازمان‌های دارای برند کارفرمایی برتر انجام شد. نتایج پژوهش نشان از وجود تمایز در عملکرد نمونه‌های موردی تحت بررسی به‌رغم قرارگرفتن تمامی آنان در فهرست شرکت‌های برتر در زمینه برند کارفرما است، دلیل این تفاوت را می‌توان در تنوع ابعاد ارزش پیشنهادی در یک سازمان دانست. در بعضی از سازمان‌ها شاخص کار تیمی دارای ارزش بوده و در برخی دیگر از سازمان‌ها، شاخص موقعیت رقابتی سازمان و پاسخگویی اجتماعی اهمیت دارد. می‌توان گفت نوع فعالیت سازمان و نیاز به خلاقیت در نیروی کار تعیین‌کننده ابعاد ارزش پیشنهادی به کارکنان خواهد بود [۲۳].

## ۴- روش شناسی پژوهش

رویکرد پژوهش حاضر استفهامی و از نوع آمیخته اکتشافی است. برای این منظور در فاز اول اقدام به مرور دقیق مبانی نظری در حوزه ارزش‌پیشنهادی کارکنان شده و سپس از خروجی‌های آن چارچوبی متشکل از ۵ سوال برای مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته طراحی شد. جامعه آماری مطالعه شده در این فاز مدیران و کارکنان کسب‌وکارهای نوپایی بودند که حائز عنوان دانش‌بنیان شده‌اند. پاسخ‌های ارائه شده توسط خبرگان کدگذاری و برای جمع‌بندی از رویکرد تحلیل درون‌مایه استفاده شد. بدین منظور طی یک فرایند ۶ مرحله‌ای ابتدا بازخوانی اطلاعات و جست‌وجوی الگوهای متناسب با پژوهش طی چندین مرحله داده‌ها را مرور شد، سپس بخشی از داده‌های اولیه را که دارای ویژگی یا اهمیتی خاص بودند به صورت کد مشخص شدند. هر دو درون‌مایه اصلی و فرعی شکل گرفته و کدهای بی‌کاربرد حذف شدند. در مرحله چهارم درون‌مایه‌های به دست آمده مورد بازبینی و پالایش قرار گرفتند و با ترکیب درون‌مایه‌های اصلی و فرعی ساختار کلی یافته‌ها آشکار شد. سپس درون‌مایه‌هایی که برای تحلیل ارائه شده را تعریف کرده، مورد بازبینی مجدد قرار داده و داده‌های داخل آن‌ها تحلیل شده و تعیین می‌گردد که هر درون‌مایه کدام جنبه از داده‌ها را در خود دارد. در نهایت ۱۴ درون‌مایه فرعی در قالب ۴ درون‌مایه اصلی شناسایی شد که جهت تأیید اعتبار و اولویت‌بندی در قالب پرسش‌نامه بین خبرگان توزیع گردید. در فاز کمی پژوهش، خبرگان و متخصصان در زمینه موضوع مورد مطالعه به خصوص مدیران و بنیان‌گذاران کسب‌وکارهای دانش‌بنیان به عنوان جامعه پژوهش در نظر گرفته شدند. در این مرحله از روش قضاوتی به عنوان روش نمونه‌برداری استفاده شد. به منظور گردآوری اطلاعات از جامعه پژوهش، پرسش‌نامه‌ی طراحی و در اختیار ۱۰ نفر از خبرگان قرار گرفت. در این فاز از روش MCDM فازی و به طور مشخص BWM استفاده شده است. برای محاسبه وزن معیارها در این روش، ۵ گام اصلی طی شد. ابتدا مجموعه‌ای از معیارها که بایستی در تصمیم‌گیری مورد توجه قرار گیرند تعیین شدند. سپس بهترین (مهم‌ترین، مطلوب‌ترین) و بدترین (کم‌اهمیت‌ترین، حداقل مطلوبیت) معیار، مشخص شد. در گام سوم میزان ترجیح بهترین/مهم‌ترین معیار نسبت به سایر معیارها با استفاده از اعداد ۱ تا ۹ و در گام بعدی میزان ترجیح سایر معیارها نسبت به



بدترین/کم‌اهمیت‌ترین معیار با استفاده از اعداد ۱ تا ۹ مشخص شدند. بعد از آن اوزان بهینه هر یک از شاخص‌ها (W) تعیین گردید. همچنین به منظور بررسی سازگاری مقایسات از روش نرخ سازگاری استفاده شد [۲۴].

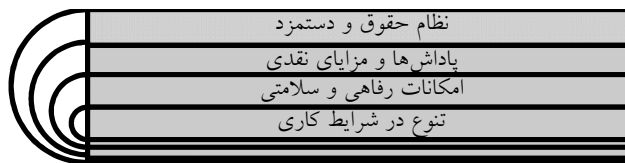
## ۵- تحلیل داده‌های پژوهش

پس از اتمام مصاحبه‌ها و کدگذاری، ۲۱۷ کد به دست آمد که با حذف کدهای تکراری و ناقص، ۱۵۵ کد اولیه از پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان حاصل شد. برشی از فرایند کدگذاری و نحوه احصای کدهای اولیه در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان و کدهای اولیه مرتبط به آنها

نمونه کد اولیه	پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان	مرجع کد <sup>۱</sup>
فضای کاری دوستانه	ارتباط‌های صمیمی و مثبتی در شرکت وجود داشته و باعث بهبود شرایط کاری شده است.	۱۴۵۶م
	فرهنگ ارتباطی راحت و غیررسمی و صمیمیت و همدلی بالا در بین کارکنان برای من جذابیت دارد.	۲۵۷م
	ارتباطات مثبت، راحت و بدون بروکراسی برای من در این شرکت جذاب است.	۱۰۵۹م
	تعامل خانوادگی بین همکاران برای من اهمیت دارد.	۲۰۱۰م

در ادامه کدهای اولیه در قالب مفاهیم و تم‌های اصلی متراکم‌سازی شدند که این روند در شکل ۱ تا ۴ ارائه شده است.

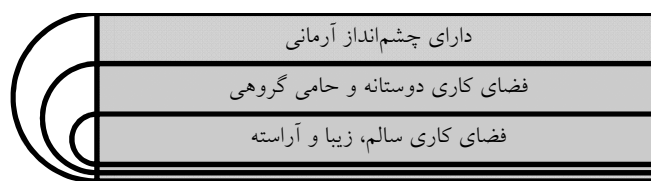


شکل ۱. ارزش پیشنهادی در قالب طراحی سبد جبران خدمات

۱. م ۱ ک ۱ معادل مصاحبه‌شونده اول، کد اول است.



مبتنی بر شکل ۱ طراحی سبد جبران خدمات عادلانه و رقابتی می‌تواند یکی از مولفه‌های اصلی ارزش پیشنهادی به کارکنان باشد. این‌گونه از ارزش پیشنهادی در برگزیده چهار زیر معیار نظام حقوق و دستمزد، پاداش‌ها و مزایای نقدی، امکانات رفاهی و سلامتی، تنوع در شرایط کاری است.



شکل ۲. ارزش پیشنهادی در قالب طراحی فرهنگ سازمان

مبتنی بر شکل ۲ طراحی فرهنگ سازمانی سالم و شایسته یکی دیگر از مولفه‌های ارزش پیشنهادی به کارکنان است. این‌گونه از ارزش پیشنهادی در برگزیده سه زیرمعیار تدوین و اشاعه چشم‌انداز آرمانی، فضای کاری دوستانه و حامی کار تیمی و فضای کاری سالم، زیبا و آراسته است.

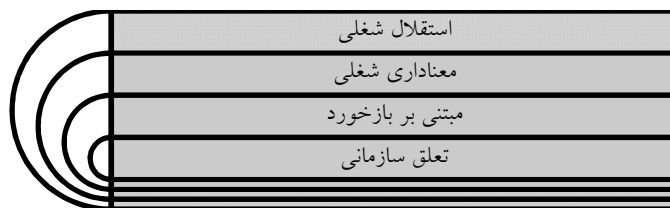


شکل ۳. ارزش پیشنهادی در قالب طراحی مسیر شغلی

مبتنی بر شکل ۳ طراحی مسیر شغلی جذاب نیز از مولفه‌های مهم ارزش پیشنهادی به کارکنان است. این‌گونه از ارزش پیشنهادی در برگزیده سه زیرمعیار مسیر شغلی مبتنی بر



شایسته‌سالاری، مسیر شغلی مبتنی بر رشد و توسعه فردی و نهایتاً نگاه سرمایه محور به نیروی انسانی است.



شکل ۴. ارزش پیشنهادی در قالب هویت شغلی و سازمانی

مبتنی بر شکل ۴ طراحی هویت شغلی و سازمانی نیز می‌تواند یکی از مولفه‌های ارزش پیشنهادی به کارکنان باشد. این‌گونه از ارزش پیشنهادی در برگیرنده چهار زیرمعیار استقلال شغلی، معناداری شغل، ارائه بازخورد و تعلق سازمانی است.

در ادامه مفاهیم یا تم‌های فرعی برای اولویت‌بندی دوباره به خبرگان بازگشت داده شد که روند انجام این کار به شرح زیر است:

گام ۱. تعیین مجموعه‌ای از معیارهای تصمیم: در این بخش مجموعه‌ای از معیارها که در تصمیم‌گیری مورد توجه قرار می‌گیرند، تعیین خواهند شد و به هرکدام از این معیارها نمادی نسبت داده خواهد شد. در پژوهش حاضر ۱۴ ارزش پیشنهادی به منظور اولویت‌بندی آنها، با استفاده از روش تحلیل تم به دست آمد که در جدول ۲ به آنها اشاره شده است.

جدول ۲. معیارهای تصمیم

نماد	توضیحات	گونه‌های شناسایی شده
C <sub>۱</sub>	نظام پرداخت حقوق، نظام ارزیابی عملکرد	نظام حقوق و دستمزد
C <sub>۲</sub>	پاداش، بن خرید، اعطای تسهیلات، اعطای سهام تشویقی	پاداش‌ها و مزایای مالی
C <sub>۳</sub>	برنامه‌های رفاهی، تفریح و ورزش، بیمه تکمیلی و خدمات پزشکی	امکانات رفاهی و سلامتی
C <sub>۴</sub>	ساعت کاری منعطف، دورکاری، سازوکار مطلوب مرخصی	تنوع در شرایط کاری
C <sub>۵</sub>	هدف در راستای تأثیرگذاری، خلق ارزش و توسعه کشور، مسئولیت اجتماعی شرکت	چشم‌انداز آرمانی



نماد	توضیحات	گونه‌های شناسایی شده
C <sub>۶</sub>	فضای کاری دوستانه، هماهنگی فکری کارمندان، احترام، حفظ حریم شخصی	فضای کاری دوستانه و حامی کارگروهی
C <sub>۷</sub>	پرسنل جوان، فرهیخته و بانگیزه، محیط فیزیکی آراسته، مکان سازمان آراسته	محیط کاری سالم، زیبا و آراسته
C <sub>۸</sub>	انتخاب، ارتقا، انتصاب بر مبنای شایستگی	باور به شایسته‌سالاری
C <sub>۹</sub>	فرصت رشد و یادگیری، فرصت‌های آموزشی، هدایت شغلی، ارتقای جایگاه شغلی، توسعه شغلی	اهمیت رشد و توسعه فردی
C <sub>۱۰</sub>	توجه بالا به کارکنان، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، شفافیت	نگاه سرمایه‌محور به نیروی انسانی
C <sub>۱۱</sub>	اعتماد و استقلال	استقلال کاری
C <sub>۱۲</sub>	سیستم بازخورد، دیده‌شدن خروجی فعالیت‌ها در شرکت	بازخورد در شغل
C <sub>۱۳</sub>	نوآوری، خلاقیت و کار چالشی، کار معنادار، حجم کاری مناسب، وضوح شغلی، تمرکز	معناداری شغل
C <sub>۱۴</sub>	برند سازمان و محصولات، کیفیت محصولات و خدمات، به روز بودن حوزه کاری شرکت، موقعیت رقابتی شرکت	تعلق سازمانی

مرحله دوم، تعیین بهترین (مهم‌ترین/مطلوب‌ترین) و بدترین (کم‌اهمیت‌ترین/حداقل مطلوبیت) معیار: در این گام تصمیم‌گیرنده مهم‌ترین و کم‌اهمیت‌ترین معیار را مشخص می‌نماید. در این مرحله هیچ‌گونه مقایسه‌ای صورت نمی‌گیرد.

مرحله سوم، میزان ترجیح بهترین مهم‌ترین معیار نسبت به سایر معیارها با استفاده از اعداد ۱ تا ۹ مشخص می‌شود.

جدول ۳. میزان ترجیح مهم‌ترین معیار نسبت به سایر معیارها

خبره	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
ارزش پیشنهادی										
نظام حقوق و دستمزد	۳	۳	۱	۲	۳	۳	۲	۲	۸	۵
پاداش‌ها و مزایای مالی	۲	۶	۲	۴	۷	۵	۳	۲	۵	۲
امکانات رفاهی و سلامتی	۶	۴	۵	۶	۶	۸	۵	۵	۷	۵
تنوع در شرایط کاری	۶	۴	۴	۶	۶	۶	۵	۴	۸	۶
چشم‌انداز آرمانی	۳	۲	۷	۵	۷	۴	۳	۲	۳	۲





خبره	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
ارزش پیشنهادی										
فضای کاری دوستانه و حامی کار گروهی	۵	۳	۵	۴	۸	۴	۲	۳	۴	۳
محیط کاری سالم، زیبا و آراسته	۷	۶	۶	۵	۹	۶	۸	۸	۸	۵
باور به شایسته‌سالاری	۴	۲	۶	۲	۶	۲	۳	۴	۲	۱
اهمیت رشد و توسعه فردی	۲	۳	۷	۲	۴	۲	۳	۲	۳	۲
نگاه سرمایه‌محور به نیروی انسانی	۳	۳	۵	۱	۷	۲	۲	۴	۳	۱
استقلال کاری	۳	۶	۴	۳	۸	۲	۳	۵	۱	۴
بازخورد در شغل	۷	۶	۴	۳	۷	۵	۴	۶	۶	۵
معناداری شغل	۶	۴	۷	۴	۸	۴	۳	۶	۴	۵
تعلق سازمانی	۵	۷	۷	۴	۶	۶	۶	۴	۶	۴

همان‌گونه که بیان شد، هریک از خبرگان مهم‌ترین گزینه انتخاب‌شده را نسبت به سایر معیارها از ۱ تا ۹ معادل اهمیت یکسان تا بیشترین ترجیح سنجیده‌اند. مرحله چهارم، میزان ترجیح سایر ارزش‌ها نسبت به کم‌اهمیت‌ترین ارزش با استفاده از اعداد ۱ تا ۹ است. نتایج آن در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. میزان ترجیح سایر معیارها نسبت به کم‌اهمیت‌ترین معیار

خبره	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
ارزش پیشنهادی										
نظام حقوق و دستمزد	۶	۷	۹	۸	۷	۸	۸	۶	۳	۵
پاداش‌ها و مزایای مالی	۷	۴	۷	۷	۲	۴	۷	۷	۴	۶
امکانات رفاهی و سلامتی	۴	۴	۴	۴	۵	۳	۴	۴	۴	۵
تنوع در شرایط کاری	۴	۷	۳	۴	۴	۴	۵	۴	۵	۴
چشم‌انداز آرمانی	۶	۹	۵	۵	۳	۶	۷	۶	۸	۶
فضای کاری دوستانه و حامی کار گروهی	۵	۶	۴	۴	۲	۷	۸	۶	۵	۶
محیط کاری سالم، زیبا و آراسته	۳	۶	۳	۴	۲	۴	۳	۲	۴	۴
باور به شایسته‌سالاری	۶	۷	۵	۸	۴	۷	۷	۵	۸	۷
اهمیت رشد و توسعه فردی	۸	۸	۴	۷	۶	۸	۸	۷	۶	۷
نگاه سرمایه‌محور به نیروی انسانی	۶	۷	۵	۸	۳	۸	۸	۶	۸	۸



ارزش پیشنهادی		خبره									
۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱		
۵	۸	۳	۶	۹	۲	۶	۴	۶	۶	۶	استقلال کاری
۶	۵	۴	۵	۵	۳	۵	۴	۵	۲	۲	بازخورد در شغل
۵	۶	۴	۷	۷	۳	۵	۳	۵	۴	۴	معناداری شغل
۶	۴	۵	۵	۴	۴	۵	۳	۴	۴	۴	تعلق سازمانی

مرحله پنجم، با استفاده از توضیحات و فرمول‌های ارائه‌شده در فصل سوم، وزن‌های بهینه  $(W_1^*, \dots, W_n^*)$  هر یک از معیارها و مقدار  $\xi^*$  برای داده‌های به‌دست‌آمده از هر خبره محاسبه می‌شود. همچنین از اوزان به‌دست‌آمده برای هر معیار میانگین هندسی گرفته و بعد از محاسبه جمع همه میانگین‌ها، از تقسیم هر میانگین بر جمع میانگین‌ها، وزن نرمال را به دست می‌آید.

جدول ۵. اوزان متوسط معیارها

ارزش پیشنهادی		خبره									
وزن نرمال	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۰/۰۹۴	۰/۰۲۰	۰/۰۱۳	۰/۰۳۲	۰/۰۳۲	۰/۰۲۲	۰/۰۲۵	۰/۰۵۰	۰/۰۵۷	۰/۰۲۲	۰/۰۲۲	نظام حقوق و دستمزد
۰/۰۸۱	۰/۰۵۰	۰/۰۲۲	۰/۰۳۲	۰/۰۲۱	۰/۰۱۳	۰/۰۱۰	۰/۰۲۵	۰/۰۵۷	۰/۰۱۱	۰/۰۳۳	پاداش‌ها و مزایای مالی
۰/۰۴۹	۰/۰۲۰	۰/۰۱۵	۰/۰۱۳	۰/۰۱۳	۰/۰۰۸	۰/۰۱۲	۰/۰۱۶	۰/۰۲۲	۰/۰۱۶	۰/۰۱۱	امکانات رفاهی و سلامتی
۰/۰۵۱۸	۰/۰۱۶	۰/۰۱۳	۰/۰۱۶	۰/۰۱۳	۰/۰۱۱	۰/۰۱۲	۰/۰۱۶	۰/۰۲۸	۰/۰۱۶	۰/۰۱۱	تنوع در شرایط کاری
۰/۰۸۱۶	۰/۰۵۰	۰/۰۳۶	۰/۰۳۲	۰/۰۲۱	۰/۰۱۶	۰/۰۱۰	۰/۰۲۰	۰/۰۱۶	۰/۰۳۳	۰/۰۲۲	چشم‌انداز آرمانی
۰/۰۷۲۵	۰/۰۳۳	۰/۰۲۷	۰/۰۲۱	۰/۰۳۲	۰/۰۱۶	۰/۰۰۹	۰/۰۲۵	۰/۰۲۲	۰/۰۲۲	۰/۰۱۳	فضای کاری دوستانه و حامی کارگروهی
۰/۰۴۱۵	۰/۰۲۰	۰/۰۱۳	۰/۰۰۸	۰/۰۰۸	۰/۰۱۱	۰/۰۰۸	۰/۰۲۰	۰/۰۱۹	۰/۰۱۱	۰/۰۰۹	محیط کاری سالم، زیبا و آراسته
۰/۰۹۳۴	۰/۰۵۰	۰/۰۵۵	۰/۰۱۶	۰/۰۲۱	۰/۰۳۳	۰/۰۱۲	۰/۰۵۰	۰/۰۱۹	۰/۰۳۳	۰/۰۱۶	باور به شایسته‌سالاری



وزن نرمال	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	خبره ارزش پیشنهادی
۰/۱۰۱۴	۰/۰۵۰	۰/۰۳۶	۰/۰۳۲	۰/۰۲۱	۰/۰۳۳	۰/۰۱۸	۰/۰۵۰	۰/۰۱۶	۰/۰۲۲	۰/۰۳۳	اهمیت رشد و توسعه فردی
۰/۰۹۲۵	۰/۰۵۰	۰/۰۳۶	۰/۰۱۶	۰/۰۳۲	۰/۰۳۳	۰/۰۱۰	۰/۰۵۰	۰/۰۲۲	۰/۰۲۲	۰/۰۲۲	نگاه سرمایه‌محور به نیروی انسانی
۰/۰۷۶۳	۰/۰۲۵	۰/۰۵۵	۰/۰۱۳	۰/۰۲۱	۰/۰۳۳	۰/۰۰۹	۰/۰۳۳	۰/۰۲۸	۰/۰۱۱	۰/۰۲۲	استقلال کاری
۰/۰۵۴۱	۰/۰۲۰	۰/۰۱۸	۰/۰۱۱	۰/۰۱۶	۰/۰۱۳	۰/۰۱۰	۰/۰۳۳	۰/۰۲۸	۰/۰۱۱	۰/۰۰۹	بازخورد در شغل
۰/۰۵۶۹	۰/۰۲۰	۰/۰۲۷	۰/۰۱۱	۰/۰۲۱	۰/۰۱۶	۰/۰۰۹	۰/۰۲۵	۰/۰۱۶	۰/۰۱۶	۰/۰۱۱	معناداری شغل
۰/۰۵۱۶	۰/۰۲۵	۰/۰۱۸	۰/۰۱۶	۰/۰۱۰	۰/۰۱۱	۰/۰۱۲	۰/۰۲۵	۰/۰۱۶	۰/۰۰۹	۰/۰۱۳	تعلق سازمانی
-	۰/۰۵۰	۰/۰۵۵	۰/۰۶۵	۰/۰۶۴	۰/۰۶۶	۰/۰۷۵	۰/۰۵۰	۰/۰۵۷	۰/۰۶۷	۰/۰۶۷	
-	۰/۰۰۹	۰/۰۱۰	۰/۰۱۲	۰/۰۱۲	۰/۰۱۲	۰/۰۱۴	۰/۰۰۹	۰/۰۱۰	۰/۰۱۲	۰/۰۱۲	CR

براساس نتایج حاصل‌شده، اوزان نهایی محاسبه‌شده و براساس آن ارزش پیشنهادی رشد و توسعه فردی، با وزن نرمال ۰/۱۰۱۴، باور به شایسته‌سالاری با وزن نرمال ۰/۰۹۰۴ و نظام جبران خدمات عادلانه و رقابتی با وزن نرمال ۰/۰۹۰۴ به‌عنوان مهم‌ترین گونه‌های ارزش‌های پیشنهادی شناسایی‌شده از سمت خبرگان جهت ارائه به کارکنان است. همچنین ارزش پیشنهادی محیط کاری زیبا و آراسته، کم‌اهمیت‌ترین گونه شناسایی‌شده با وزن ۰/۰۴۱۶ می‌باشد. در زمینه محاسبه نرخ سازگاری تمامی اعداد محاسبه‌شده برای  $\xi^*$  از ۰/۱ کوچک‌تر بوده است، بنابراین تمام مقایسات انجام‌شده سازگار و پایا هستند. با محاسبه اوزان مربوط به گونه‌های اصلی نیز اولویت گونه‌های ارزش پیشنهادی به‌ترتیب عبارت بود از: ارزش پیشنهادی در قالب طراحی مسیر شغلی با وزن نرمال (۰/۲۸۷)، ارزش پیشنهادی در قالب طراحی سبد جبران خدمات با وزن نرمال (۰/۲۷۷)، ارزش پیشنهادی در قالب هویت شغلی و سازمانی با وزن (۰/۲۳۹) و درنهایت ارزش پیشنهادی در قالب طراحی فرهنگ سازمان با وزن نرمال (۰/۱۹۵).

## ۶- بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش‌های زیادی در زمینه اثبات تأثیر ارزش پیشنهادی کارکنان و یا برند کارفرمایی بر حوزه‌های کلیدی اثرگذار بر موفقیت سازمان همچون جذب، نگهداشت، وفاداری، بهره‌وری، عملکرد، تمایل به استخدام و رضایت شغلی کارکنان یا ارتباط معنادار آن با هویت، فرهنگ، نوآوری، شهرت و مزیت رقابتی سازمان صورت گرفته است. در این پژوهش گونه‌شناسی و اولویت‌بندی ارزش پیشنهادی کارکنان در کسب‌وکارهای دانش‌بنیان بحث و بررسی شد. یافته‌های این پژوهش نشان داد که طراحی یک مسیر شغلی جذاب برای استعدادها فعال در فضای کسب‌وکارهای دانش‌بنیان جایگاه ویژه‌ای دارد و می‌تواند آنها را برای پیوستن و ماندن در سازمان متقاعد کند. آژانس برندینگ یونیورسیوم در پژوهشی مهم‌ترین ویژگی‌های ارزش پیشنهادی کارکنان سال ۲۰۲۱ در سطح جهانی را به ترتیب، هدف الهام‌بخش، آموزش حرفه‌ای، نوآوری، فرصت‌های خودشکوفایی، شرایط کاری انعطاف‌پذیر دانسته که این موارد در ارزش‌های شناسایی شده با عنوان رشد و توسعه فردی و هویت شغلی به‌وضوح مشهود است. در این پژوهش گونه‌ای از ارزش پیشنهادی که با بعد طراحی مسیر شغلی جذاب و هدفمند مرتبط است با پژوهش‌های [۶، ۲۵، ۲۶] همراستاست. طراحی و بهبود مسیر شغلی جذاب می‌تواند در نقش ابزار و رویکردی راهبردی برای افزایش و تداوم بهره‌وری کارکنان محسوب شود. برنامه‌های بهبود مسیر شغلی اثربخش قابلیت این را دارد تا از ترک خدمت کارکنان جلوگیری کند. در صورتی که سازمان‌ها به‌ویژه کسب‌وکارهای دانش‌بنیان بتوانند همراستایی بین اهداف فردی استعدادها جذب شده و چشم‌انداز و راهبردهای سازمان ایجاد کنند تا حد زیادی از گسیختگی و طلاق عاطفی کارکنان خود جلوگیری خواهند کرد. گونه‌ی دیگری از ارزش پیشنهادی که در بعد طراحی نظام جبران خدمات رقابتی و عادلانه دسته‌بندی شده است با پژوهش‌های [۶، ۲۷، ۲۸، ۲۹]، مورد تأکید قرار گرفته است. در مسیر دستیابی به دل‌بستگی شغلی و سازمانی، حقوق و مزایا اگرچه مهم‌ترین عامل نیست اما رتبه بالایی دارد. فردی که احساس می‌کند در حد انصاف و بالاتر از رقبا حقوق دریافت می‌کند، تمایل بیشتری به ماندگاری در شرکت دارد. استقرار سیستم پرداخت و جبران خدمات عادلانه



و رقابتی که بتواند از یک سو انتظارات کارکنان را به نسبت کاری که انجام می‌دهند برآورده سازد و از سوی دیگر شرکت را برای رقابت در بازار کار و جذب استعدادها توانمند سازد، یکی از ظریف‌ترین فعالیت‌هایی است که برای مدیریت کسب‌وکار لازم و ضروری است.

همچنین ارزش پیشنهادی مرتبط با طراحی هویت شغلی و سازمانی معنادار نیز به‌وسیله پژوهش‌های متعددی مانند [۶، ۲۸، ۲۹، ۳۰]، پشتیبانی می‌شود. ادراک فرد از هویت خود اثر عمیقی بر زندگی شغلی و سازمانی او دارد. رفتار فرد در جامعه و در سازمان تابعی از هویت اوست. افراد از نظر روانی نیاز دارند که احساس منحصربه‌فرد بودن و متفاوت بودن از دیگران را تجربه کنند. این احساس منحصربه‌فرد پایه و اساسی برای ایجاد حس تمایز از دیگران است که نقش کلیدی در رشد و حفظ هویت ایفا می‌کند. شغل فرد به‌عنوان یکی از مهمترین و اثرگذارترین هم‌نشین‌های فرد تاثیر به‌سزایی در تعریف هویت فرد دارد و می‌تواند تا حد زیادی پاسخگوی این نیاز فطری باشد. در نتیجه سازمان‌هایی که با تعریف مشاغل معنادار، چالشی، هدفمند و دارای حد قابل‌قبولی از اختیار و مسئولیت در مسیر هویت‌بخشی شغلی به کارکنان خود قدم برمی‌دارند، در کنار برندکارفرمایی و برند سازمانی موردا اعتماد و موردپذیرش و معروف در جامعه می‌توانند در عرصه جذب و حفظ استعدادها موفق‌تر عمل کنند.

گونه چهارم ارزش پیشنهادی با برجسب طراحی فرهنگ سازمانی سالم و شایسته نیز همراستا با پژوهش‌های [۲۹، ۳۰، ۲۶، ۲۷، ۲۸] می‌باشد. هرچند ممکن است به تعداد افراد شاغل در سازمان تعریف محیط کاری سالم با دیگری متفاوت باشد اما درون‌مایه اکثر این تعاریف را می‌توان به ظاهر تمیز و راحت، ساعت کاری منعطف، ارزش بودن مواردی چون کار تیمی و روابط سالم و هموار بودن مسیر پیشرفت مبتنی بر شایستگی افراد خلاصه کرد. به‌منظور جذب و نگهداشت استعدادهای بازار کار اکثر سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا چهره‌ای معقول و موجه و جذاب از خود به نمایش بگذارند. این مهم در سایه مدیریت تجربه کارکنان حاصل می‌شود. فرایند مدیریت تجربه کارکنان اقدامی راهبردی است که نقاط تماس بسیاری را در برمی‌گیرد. این مهم به نوع معرفی سازمان توسط کارکنانی که در حال حاضر با سازمان همکاری می‌کنند و نیز کارکنانی که از آن جدا شده‌اند، ارتباط دارد که خود تحت‌تأثیر برابند



تجاری است که در طول خدمت فرد توسط سازمان برای او رقم خورده است. پژوهش‌های مورد اشاره به هر چهار بعد به‌عنوان عوامل اصلی توسعه برند کارفرمایی اشاره کرده‌اند [۲۸، ۲۹، ۳۰].

با در نظر گرفتن نتایج پژوهش و اولویت‌بندی انواع ارزش پیشنهادی، به مدیران و کارفرمایان شرکت‌های دانش‌بنیان و نوپا پیشنهاد می‌شود تأکید بالایی بر ارزش توسعه به‌عنوان کلیدی‌ترین ارزش شناسایی شده در پژوهش حاضر هم در زمینه رشد و توسعه فردی و هم رشد شغلی و حرفه‌ای کارکنان خود داشته و با برنامه‌ریزی دقیق و مؤثر در این حوزه مزیت رقابتی خود را در جذب، ارتقا و نگهداری کارکنان مستعد ایجاد کنند.

به‌عنوان پژوهش‌های آتی به پژوهشگران علاقه‌مند پیشنهاد می‌شود با تفکیک حوزه‌ها و صنایع گوناگون، ارزش پیشنهادی کارکنان را در زمینه‌های گسترده‌ای بررسی کرده و متناسب با نیاز هر صنعت بسته‌های جامع و رتبه‌بندی شده ارزش پیشنهادی کارکنان را ارائه کنند.

## ۷- منابع

- [۱] ابوالعلائی ب. «کارکنان چرا می‌آیند، چرا می‌مانند، چرا می‌روند»، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۹۶.
- [۲] حمیدیان‌پور ف.، ضیایی بیده ع. سعیدا اردکانی م. «ارائه مدلی جهت بررسی پیامدهای ارزش ویژه برند کارفرما با استفاده از رویکرد مدل‌سازی معادله ساختاری»، کاوش‌های مدیریت بازرگانی، ۵(۹)، ۱۳۹۷، ۱-۲۰.
- [3] Wilden, R., Lings, I. Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(12), 2018, 56-73.
- [4] Barber, B.K., Olsen, J.E., Shagle, S.C. Associations between parental psychological and behavioral control and youth internalized and externalized behaviours, *Child Development*, 65, 1994, 1120-1136.
- [5] Lievens, F., Van Hoye, G., Anseel, F. Organisational identity and employer image: towards a unifying framework, *British Journal of Management*, 18, 2007, 45-59.
- [6] Davies, G. Employer Branding and It's Influence on Managers. *European Journal of Marketing*, 42(5&6), 2008, 667-681.



- [7] Mandhanya, Y., Shah. M. Employer branding: a tool for talent management”, *Global Management Review*, 4 (2), 2010, 43-48.
- [8] Wilden, R., Gudergan, S. and Lings, I. Employee-based brand equity”, in Drennan, J. (Ed.), *Proceedings of ANZMAC 2006*, QUT, Brisbane, 47.
- [9] Ong, L. D. Employer Branding and its Influence on Potential Job Applicants. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(9), 2019, 1088-1092.
- [10] Priyadarshi, P. Employer brand image as predictor of employee satisfaction, affective commitment and turnover, *The Indian Journal of Industrial Relations*, 46(3), 2011, 510-522.
- [11] Shahzad, K., GulKhan, A.K. Zafar, R. Relationship between perceived employer branding and intention to apply: evidence from Pakistan, *European Journal of Social Sciences*, 18(3), 2011, 462-467.
- [12] Rounak, S., Misra, R. K. Employee value proposition: an analysis of organizational factors – the way to enhance value perception, *Development and Learning in Organizations*, 34(6), 2020. 9-12.
- [13] Insync. How to create a compelling employee value proposition. Melbourne: Insync, 2016.
- [14] Harvey, L. Building an Employee Value Proposition. The HR Observation Webinars. Web, 2015.
- [15] Zhang, T. C., Gu, H., Jahromi, M. F. What makes the sharing economy successful? An empirical examination of competitive customer value propositions. *Computers in Human Behavior*, 95, 2019, 275-283.
- [16] Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. Value proposition design: How to create products and services customers want: John Wiley & Sons, 2014.
- [17] Armstrong, M. *Strategic Human Resource Management, A Guid to Action*. London: Kogan Page Limited, 2018.
- [18] Towers Watson Co. *Employee Value Proposition: Key to Getting and Keeping the Best*. London: Towers Watson Co, 2012.
- [19] Valène, J. *Employee Value Proposition: The Complete Guide to Building a Great EVP*, 2020.
- [20] Asha Binu, R. Impact of employee value proposition on employees’ intention to stay: moderating role of psychological contract and social identity. *South Asian Journal of Business Studies*, 2020.

[۲۱] حاتمی ک. «طراحی الگوی ارزش پیشنهادی کارفرما از دیدگاه نخبگان دانشجویی»، ۱۳۹۱، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه مازندران.

[۲۲] شمشیری میلانی س.، نوح‌پیشه، ن. «طراحی ارزش پیشنهادی شغلی در سازمان»، اولین کنفرانس ملی مدیریت و اقتصاد جهانی، تهران، ۱۳۹۵.

[۲۳] آبیغی اصفهانی س.، حسینی ع. ا.، فنائی جیزآباد م. «بررسی تأثیر طراحی ارزش پیشنهادی به کارکنان در مدل‌های کسب‌وکار ایرانی با رویکرد مقایسه برترین‌ها»، دومین کنفرانس ملی اندیشه‌های نوین در مدیریت کسب‌وکار، تهران، ۱۳۹۸.

- [24] Rezaei, J. Best-worst multi-criteria decision-making method: Some properties and a linear model, 2016.
- [25] Kucherov, D., Zavyalova, E. HRD practices and talent management in the companies with the employer brand”, *European Journal of Training and Development*, 36(1), 2012. 86-104.
- [26] Ambler, T., Barrow, S. The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4, 1996, 158–206.
- [27] Maxwell, R., Knox, S. Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm, 25(9), 2009, 893-907.
- [28] Sehgal, K., Malati, N. Employer Branding: A potent organisational tool for enhancing competitive advantage. *IUP Journal of Brand Management*, 10, 2013, 51–65.
- [29] Sokro, E. Impact of employer branding on employee attraction and retention, *European Journal of Business and Management*, 4(18), 2012, 164-173.
- [30] Biswas, M., Suar, D. Which employees' values matter most in the creation of employer branding? *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 7 (1), 2012, 93-102.
- [31] Tlais, H.A., Martin, P. and Hofaidhllaoui, M. Talent retention: evidence from a multinational firm in France, *Employee Relations*, 39 (4), 2017, 426-455.
- [32] Arasanmi, C.N. and Krishna, A. Employer branding: perceived organisational support and employee retention – the mediating role of organisational commitment, *Industrial and Commercial Training*, 2019.
- [33] Bulut, C. and Culha, O. The effects of organisational training on organisational commitment, *International Journal of Training and Development*, 14 (4), 2010, 1468- 2419.
- [34] Herger, B.K. Linking the employment value proposition (EVP) to employee engagement and business outcomes: preliminary findings from a linkage research pilot study, *Organisation Development Journal*, 25 (2), 2007, 121-32.
- [35] Chhabra, B. Person-job fit: mediating role of job satisfaction and organisational commitment, *The Indian Journal of Industrial Relations*, 50 (4), 2015.





- [36] Mahal, P.K. HR practices as determinants of organisational commitment and employee retention, *The IUP Journal of Management Research*, 11 (4), 2012, 37-53.
- [37] Britton, P.B., Chadwick, S.J. and Walker, T. Rewards of work, *Ivey Business Journal*, 63 (4), 1999, 46-53.
- [38] Munsamy, M. and Bosch, A.B. Retention factors of management staff in the maintenance phase of their careers in local government, *SA Journal of Human Resource Management*, 7 (1), 2009.
- [39] Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. and Wright, P.M. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, 6th ed., McGraw-Hill Irwin, Boston, MA, 2008.
- [40] Peterson, B. The employee value proposition: six things you need to know, available at: [www.nettemps.com](http://www.nettemps.com), 2007.
- [41] Martin, J., Martin, A.J. and Tootell, B. Research note: retention factors for New Zealand graduate customer officers, *New Zealand Journal of Employment Relations*, 34 (2), 2009, 95-107.
- [42] Aloo, V.A. and Moronge, M. The effects of employee value proposition on performance of commercial banks in Kenya, *European Journal of Business Management*, 2 (1), 2014, 1-14.
- [43] Gering, J. and Conner, J. A strategic approach to employee retention, *Healthcare Financial Management*, 56 (11), 2002.
- [44] Bell, A.N. The employee value proposition redefined, *Strategic HR Review*, 2005.