

## تأثیر تطابق ارزش و توانمندسازی کارکنان بر جذابیت برند کارفرمایی در بانک ملی ایران

محمد آقایی\*<sup>۱</sup>

۱- استادیار، گروه پژوهشی مدیریت توسعه اقتصادی، مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۲/۹/۱۲

دریافت: ۱۴۰۲/۸/۱۴

### چکیده

هدف این پژوهش بررسی چگونگی تأثیر تطابق ارزش‌ها و توانمندسازی کارکنان بانک ملی بر جذابیت برند کارفرمایی آن است و همچنین تأثیر جذابیت برند کارفرمایی را بر ارزش‌های پیشنهادی کارفرما در این بانک نشان می‌دهد. روش پژوهش از نظر هدف، کاربردی و توسعه‌ای بوده است و روش معادلات ساختاری با نرم‌افزار SMART PLS به منظور تحلیل داده‌ها مورداستفاده قرار گرفته است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان بانک ملی است که بر اساس جدول مورگان ۳۹۴ تعیین شده است. در این پژوهش به منظور سنجش متغیرها از ابزار پرسش‌نامه استفاده شده است. پایایی این پرسش‌نامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ تأیید شده است. در بخش روایی نیز از روش‌های همگرا و واگرا استفاده شده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که تطابق ارزش‌های فرد با ارزش‌های بانک ملی منجر به جذاب‌تر تلقی شدن برند کارفرما برای کارکنان می‌شود. به علاوه نتایج همسویی این پژوهش با تئوری سیگنالینگ نشان می‌دهد که کارکنان توانمند شده به عنوان منبع کلیدی ضمن مشارکت در درون بانک، با ارسال سیگنال‌های مثبت منجر به تقویت جذابیت برند کارفرمایی می‌شود. نتیجه مهم دیگر نشان می‌دهد که کارکنان بانک ملی هم‌ذات‌پنداری بالاتری با گروه‌های درون‌سازمانی داشته و خود را عضوی از خانواده بزرگ بانک پنداشته و دست به اقدامات بهبود عملکرد بانک می‌زنند.



**واژه‌های کلیدی:** تطابق ارزش، توانمندسازی کارکنان، جذابیت برند کارفرمایی، ارزش‌های پیشنهادی کارفرما، نظریه هویت اجتماعی و سیگنالی‌نگ.

## ۱- مقدمه

در این پژوهش تمرکز اصلی بر ارزش و توانمندسازی کارکنان و نقش آن در برند کارفرمایی است. از منظر کاربردی می‌توان بیان نمود که با توجه به گسترش تعداد بانک‌های خصوصی و دولتی در دهه‌های اخیر و ایجاد رقابت برای جذب نیروهای کارآمد، یکی از مسائل مهم بانک‌ها در زمینه جذب و نگهداری نیروی انسانی ماهر بوده است. این موضوع به‌صورت مستقیم در ارتباط با برند کارفرمایی می‌تواند در ادبیات پژوهش مطرح شود. جایگاه برند کارفرمایی می‌تواند در نهایت به افزایش سطح وفاداری کارکنان منجر شود. اما چالش مهم در اجرا به این صورت است که در نهایت بتوان زمینه‌های لازم را برای ایجاد این برند کارفرمایی ایجاد نمود. موضوعی که در عمل فعالیت بسیار دشوار و حیاتی برای سازمان‌ها بخصوص در صنایع بانکداری است. از منظر نظری نیز باید بیان نمود که ادبیات مرتبط با برند کارفرمایی در سال‌های اخیر تحت پویایی‌ها و تحولات فراوانی توسعه پیدا کرده و همچنان در حال تکامل است [۱]. چراکه اغلب شرکت‌ها در شرایط معاصر برای موفقیت در جذب افراد حرفه‌ای در رقابت هستند. شرکت‌ها وابسته به نوع خدمت، اندازه و صنعتی که در آن فعال هستند، استراتژی‌های مختلفی را برای بقا و رقابت در شرایط متلاطم در پیش می‌گیرند [۲].

برند کارفرمایی یک سازه چند مؤلفه‌ای است که شامل مؤلفه‌های (۱) ارزش بهره (ایجاد فرصت‌های جدید و خلاقانه در محل کار)؛ (۲) ارزش اجتماعی (مانند ارزیابی رابطه خوب بین کارکنان و روحیه گروهی)؛ (۳) ارزش اقتصادی (درجه جذابیت کارفرما در جبران خدمات و انواع پاداش و مزایا)؛ (۴) ارزش توسعه (جذابیت برای خلق فرصت‌های پیشرفت شغلی)؛ و در نهایت ارزش کاربردی (مانند جذابیت شرکت در ارائه اجرای مهارت‌های افراد شاغل در شرکت) هست [۲، ۳].

برند کارفرمایی، یک منبع کلیدی برای جذب استعدادها در اقیانوس خونین جنگ بر سر جذب استعدادها نام‌برده شده است. با این حال، بر اساس مطالعات محقق، مطالعات محدودی به



بررسی جذابیت برندسازی کارفرمایی و تأثیرات آن بر ارزش‌های پیشنهادی کارفرما<sup>۱</sup> پرداخته است. علاوه بر این، مطالعه بیش از ۴۲۰۰۰ کارفرما در ۴۳ کشور نشان داد که ۲۴ کشور قصد استخدام خود را در سه ماهه دوم سال ۲۰۲۱ تقویت کرده‌اند. از این رو اهمیت نقش مدیریت منابع انسانی و حضور فعال در جنگ برای نگهداشت استعدادها رو به افزایش است. اغلب پژوهش‌ها در حوزه‌ی برند کارفرمایی به محور خارجی و نقش تصویر برند کارفرما از دیدگاه متقاضیان و ادراکات مثبت آن‌ها نسبت به شرکت و قصد درخواست، مشارکت در فرآیند انتخاب و استخدام پرداخته‌اند [۴]. با این وجود دیدگاه خارجی هنوز از رویکردهای نظری متناقضی (از جمله هویت اجتماعی، هویت سازمانی، تناسب فرد-سازمان و تئوری‌های سیگنالینگ، شکل گرفته است در صورتی که تأثیرات آن‌ها را توضیح نمی‌دهد [۵]. همچنین مطالعات نشان داده است که تعداد بسیار معدودی از پژوهش‌های تجربی تأثیر برندسازی کارفرما بر نتایج در سطح شرکت را بررسی کرده‌اند [۳]. لذا، با وجود گسترش مطالعات در این حوزه، شکاف‌های زیادی در رابطه با این سازه وجود دارد زیرا برخی از مطالعات، برندسازی داخلی را مقدمه‌ی دستیابی به برندسازی کارفرما عنوان کرده‌اند [۴].

آنچه این مقاله را متفاوت از مقاله‌های پیشین نموده است تمرکز بر ارزش و توانمندسازی در کارکنان به منظور ایجاد برند کارفرمایی در سیستم‌های بانکی است. با بررسی ادبیات و مبانی نظری مرتبط نشان می‌دهد، تحلیل این روابط به خصوص با تمرکز بر نظریه‌های سیگنال و هویت اجتماعی دارای سابقه تحقیقاتی نبوده است که این موضوع دلالت بر جدید بودن رویکرد این تحقیق در مباحث ابعاد مؤثر بر برند کارفرمایی دارد.

این مطالعه با ادغام تئوری سیگنالینگ و هویت اجتماعی با در نظر داشتن پیشنهاد پژوهش‌های پیش‌تر برای بررسی تأثیر ویژگی‌های فرد و نظریه هویت اجتماعی بر جذابیت [۱]، قصد دارد تا در سه بخش به توسعه ادبیات برندسازی کارفرمایی کمک کند. نخست. این مطالعه با در نظر گرفتن تئوری‌های نام‌برده شده، به بررسی محور داخلی برندسازی کارفرمایی از دید کارکنان سازمان می‌پردازد. دوم. در این پژوهش همسویی ارزش‌ها به عنوان یک بخش ادراکی دارای اهمیت در ذهن کارکنان و ترکیب آن با برندسازی کارفرما جهت تقویت برند

---

1. Employer value proposition



سازمان، باهدف اجرای وعده‌های برند در یک رویکرد مبتنی بر ارزش لحاظ شده است و سوم. در این مطالعه رابطه بین برندسازی داخلی و ارزش‌های پیشنهادی کارفرما مورد بررسی قرار گرفته است. در این مطالعه، اهداف پژوهش بر این تأکید دارد که چگونه تطابق ارزش‌های فرد با ارزش‌های بانک و توانمندسازی کارکنان بر جذابیت برند کارفرمایی و در نهایت بر ارزش‌های پیشنهادی کارفرما تأثیر می‌گذارد. و سؤالات و فرضیات نیز در این راستا توسعه یافته‌اند.

## ۲- ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

ادبیات نظری این مقاله برگرفته از پروژه جامع پژوهشی محقق در مرکز مطالعات و توسعه فناوری تربیت مدرس است. در این مقاله سعی شده است به همراه ادبیات مرتبط با برند کارفرمایی به نظریات هویت اجتماعی و سیگنالینگ در ارتباط با مسیر پژوهشی توجه ویژه‌ای گردد.

### ۲-۱- نظریه هویت اجتماعی

نظریه هویت اجتماعی، چگونگی شکل‌گیری هویت افراد از طریق قرارگیری در موقعیت‌ها و گروه‌های اجتماعی را توضیح می‌دهد [۵]. بر اساس مطالعات اشفورت و مایل (۱۹۸۹) نظریه هویت اجتماعی نشان می‌دهد که افراد ممکن است شرکت‌های خاصی را برای افزایش عزت‌نفس خود شناسایی کنند [۱]. به این ترتیب هرچه هم‌ذات‌پنداری کارمند در شرکت با گروه‌های درون شرکت بیشتر باشد، ادراک او از عضویت و تعلق داشتن به گروه بیشتر می‌شود و خود را عضوی از گروه در نظر می‌گیرد، بنابراین این امکان وجود دارد که نیت وی از «من» به «ما» تغییر کند [۶، ۷].

بر اساس نظریه هویت اجتماعی افراد می‌توانند فراتر از هویت شخصی خود عمل کرده، نگرش‌ها، باورها و ارزش‌های مشترک، واکنش‌های عاطفی، هنجارهای رفتاری و سبک‌های گفتار در میان اعضای یک گروه اجتماعی را درونی کنند و هویت اجتماعی شکل دهند [۹].



۸]. در نهایت این افراد به گونه‌ای رفتار می‌کنند که نتایج سایر اعضای گروه و همچنین خود را افزایش می‌دهند [۹].

## ۲-۲- نظریه‌ی سیگنالینگ

نظریه سیگنالینگ (راینز<sup>۱</sup>، ۱۹۸۹؛ اسپنس، ۱۹۷۳) ابتدا در اقتصاد سپس در حوزه‌های مختلف از جمله مدیریت منابع انسانی نفوذ کرد. بر اساس این تئوری، متقاضیان شغلی ویژگی‌های شرکت را با توجه به اطلاعات موجود تحلیل می‌کنند که این پیام‌ها و اطلاعات ممکن است از چندین کانال در سطح فردی و سازمانی جمع‌آوری شود و آن را سیگنال می‌نامند [۱]. برای مثال اطلاعات در سطح فردی را توصیه‌های کلامی و اطلاعات در سطح سازمانی را آگهی‌های شغلی تشکیل می‌دهند [۲]. لذا در موقعیت‌های عدم قطعیت، گیرنده‌ها برای آشکار کردن ویژگی‌های زیربنایی سیگنال‌دهنده به سیگنال‌ها تکیه می‌کنند [۱۱، ۱۰].

## ۲-۳- جذابیت برندسازی کارفرمایی

باتوجه به چارچوب‌های ادبیات نظری جذابیت برند کارفرمایی به استناد جدول سنتز تحقیقاتی (۱) و نظر متخصصین این حوزه، ادبیات برندسازی کارفرمایی در حال تکامل است [۱۲]. این سازه ضمن میان‌رشته‌ای بودن با مشارکت ذی‌نفعان مختلف سازه تلاقی پیدا می‌کند [۱۳]. به‌طورکلی برندسازی کارفرما به مجموعه‌ای از اقدامات عملکردی، اقتصادی و روان‌شناختی که توسط کارفرمایان به کارکنان ارائه می‌شود، تعریف می‌شود [۱۴] و از دو محور خارجی (متقاضیان کار از خارج شرکت) و داخلی (کارکنان مشغول به کار در شرکت) تشکیل می‌شود [۶]. بنابراین یکی از اهداف برند کارفرمایی علاوه بر جذب استعدادها، جدید، حفظ کارکنان فعلی و انگیزه‌بخشی به آن‌ها است [۱۵]. برندسازی کارفرمایی یک سازه چند مؤلفه‌ای و چندبعدی محسوب می‌شود [۱۶] که شامل مؤلفه‌های ارزش بهره، ارزش اجتماعی، ارزش اقتصادی و ارزش توسعه و کاربردی است [۱۶، ۲].

برند کارفرمایی این امکان را به کسب‌وکارها ارائه می‌دهد تا با جذب و نگهداشت نیروی کار ماهر، کارایی عملیاتی خود را افزایش دهند [۱۷]. خصوصاً این نوع از نگاه با پیر شدن

1. Rynes



جمعیت جهان رو به افزایش است. لذا از لنز راهبردی، یکی از حوزه‌های مهمی که لازم است تا برندسازی کارفرما به آن توجه کند بهبود عملکرد شرکت در حوزه‌های تجارت و کسب‌وکار است [۴، ۲].

## ۲-۴- مرور پژوهش‌های پیشین

در این بخش از پژوهش به بررسی پیشینه‌های تحقیقاتی مرتبط با موضوع تحقیق می‌پردازیم. خلاصه از پیشینه تحقیقاتی در قالب جدول (۱) ارائه شده است. در این جدول سنتز، مقالات معتبر در محوریت پژوهش براساس سازه‌های مهم، اهداف و نتایج آورده شده است و در ادامه براساس این جدول به توسعه سازه‌ها و روابط بین آن‌ها در راستای استخراج فرضیه‌ها توجه شده است. این مقاله نتایج قسمتی از پروژه جامع محقق در سازمان‌های ایرانی با تأکید بر بانک ملی است.

جدول ۱. پیشینه و سنتز پژوهش

منبع	هدف	نتایج
[۱۸]	این مقاله باهدف «بررسی چگونگی تأثیر کارکنان بر برند کارفرمای خود با استفاده از چرخ استراتژی پیام شش بخش تیلور (۱۹۹۹) در زمینه کارکنان تأثیرگذار» به‌ثمر رسیده است.	یافته‌ها نشان داد که استراتژی‌های پیام محبوب در تصاویر و زیرنویس‌ها، ایگو و اجتماعی است و کارکنان استراتژی‌های پیام متفاوتی در پیام‌های متنی در مقابل پیام‌های تصویری ارائه می‌دهند که برای چهار نوع از مخاطب شامل مشتریان فعلی، مشتریان بالقوه، کارمندان فعلی و کارمندان بالقوه تهیه شده است.
[۵]	این مطالعه نیز که در رابطه با برند کارفرمایی انجام شده است به‌دنبال بررسی این موضوع است که کارکنان فعال در بخش گردشگری و هتلداری با توجه به سطح خلاقیت و نوآوری در محیط کار چگونه کارفرمایان خود را درک می‌کنند.	نتایج این مطالعه نشان داده است، بسیاری از کارکنان محرک مهمی برای تصمیم‌گیری در مورد ماندن همراه با کارفرمای خود را خلاقانه بودن شغل خود معرفی کرده‌اند به‌طوری‌که این دیدگاه بر توصیه شرکت برای استخدام به دیگران نیز تأثیر می‌گذارد.



منبع	هدف	نتایج
[۱۹]	این پژوهش دو هدف کلی را دنبال کرده است: ۱. پاسخ به این سؤال که چرا و چگونه رفتار مبادله اجتماعی در یک اکوسیستم کسب و کار نمود پیدا می‌کند. ۲. در یک اکوسیستم کسب و کار، چگونه یک برند کارفرمایی منجر به ایجاد ارزش مشترک می‌شود.	یافته‌ها نشان می‌دهند که مبادلات اجتماعی غیرمستقیم یا تعمیم‌یافته می‌توانند ارزشی برای شرکت‌های منفرد ایجاد کنند که آن‌ها گروهی از همکاران وابسته به هم را تشکیل دهند نه اینکه صرفاً رقیب باشند. علاوه بر این، این کار با ارائه دیدگاه رفتار شهروندی اکوسیستمی به ادبیات مربوط به رفتار فرا نقشی کارمند و شریک اضافه می‌کند. رفتار شهروندی اکوسیستمیک رفتار فرا نقشی است که در اکوسیستم کسب و کار رخ می‌دهد و به این ترتیب می‌تواند برای طرح‌های مشترک برندسازی کارفرمای شرکت‌های مشارکت‌کننده سودمند باشد.
[۲۰]	هدف این مقاله معرفی دو موضوع ویژه در مدیریت منابع انسانی یعنی برند کارفرمایی و جذب استعداد است.	در این مقاله تاریخچه جذب استعداد به همراه رویکرد برندسازی کارفرما ارائه شده، پنج مقاله که هر کدام سطوح مختلفی از تحلیل، دیدگاه‌های نظری، زمینه‌های محیطی و رویکردهای روش‌شناختی و طراحی را برای تحقیقات علمی در این موضوع نشان می‌دهند، مورد بررسی قرار گرفته و در نهایت یک دستور کار برای تحقیقات آینده به پایان می‌رسد.
[۲۱]	این مطالعه به دنبال کشف ارتباط میان برند کارفرمایی و قصد ترک شغل کارکنان است.	نتایج مطالعه انجام شده نشان می‌دهد که دانشجویان جوانی کار در سال‌های اخیر در چین به نیازهای امنیتی و کوتاه‌مدت و مستقیماً تجربه شده توجه بیشتری نشان داده که این یافته‌ها می‌تواند در اندازه‌گیری برند کارفرما کاربردی باشد.
[۳]	این مطالعه با هدف بررسی مدیریت استراتژیک برند کارفرما جهت شناسایی فرآیندهای مدیریت استراتژیک مربوط به مدیریت برند کارفرما در شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs) انجام شده است.	این مطالعه با به تصویر کشیدن موقعیت‌های مختلف برند کارفرما که بر استراتژی تأثیر می‌گذارند، خلق قابلیت‌های پویا و ایجاد مزیت رقابتی می‌شوند را در رابطه با این مفهوم روشن ساخت.
[۴]	این مقاله با استفاده از تئوری بر سیگنال تئوری کنوانسیون برای یافتن پاسخ سؤال چگونه متقاضیان سیگنال‌های مربوط به کارفرمایان را ارزیابی نموده و چگونه این سیگنال‌ها بر جذابیت درک شده کارفرما تأثیر می‌گذارند به انجام رسیده است.	نتایج این مطالعه حاکی از آن است که سیگنال‌های همسو جذابیت کارفرما را افزایش می‌دهند.



منبع	هدف	نتایج
[۵]	این مقاله با هدف افزایش ادراک پژوهشگران، از به‌کارگیری بازی‌های جدی در برندسازی دیجیتال کارفرمایی انجام شده است.	ما به‌طور خلاصه تحقیقات در مورد برندسازی کارفرما و بازی‌سازی زمینه‌های غیربازی از طریق بازی‌های جدی و همچنین بازی‌سازی را با تمرکز بر یادگیری مرور کردیم. این پژوهش یک بخش جدید از یادگیری را تحت‌عنوان یادگیری عاطفی معرفی کرده و از این طریق به ادغام حوزه‌های برند کارفرمایی و بازی‌پردازی پرداخت.
[۶]	این مقاله در پی پاسخ به این سؤال که آیا تناسب فرد با سازمان بر جذابیت برند کارفرمایی تأثیر مثبت دارد و وضوح برند کارفرمایی منجر به تقویت این رابطه می‌شود یا خیر؟	یافته‌ها نشان می‌دهند که تناسب فرد-سازمان به افزایش جذابیت کارفرما کمک کرده همچنان که وضوح برند کارفرما در این رابطه نقش تعدیل‌گری منفی پیدا کرده است.

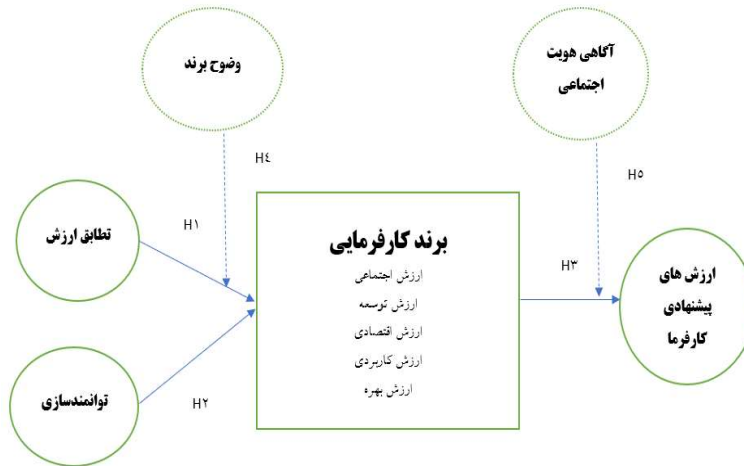
بر اساس جدول سنتز پژوهش (۱)، با توجه به دو نظریه هویت اجتماعی و سیگنالینگ و همچنین پژوهش‌های ارائه شده در جدول شماره ۱ و با بررسی روابط بین سازه‌ها در مدل تحت بررسی، ضمن توجه به نظرات متخصصین در مورد سازه‌های پژوهش که شامل تطابق ارزش کارکنان، توانمندسازی کارکنان، جذابیت برند کارفرمایی و ارزش پیشنهادی ارائه شده است، براین اساس فرضیات تحقیق در ادامه بیان شده است:

- H1: تطابق ارزش‌ها بر جذابیت برند کارفرمایی به‌طور مثبت و معنادار تأثیرگذار است.
- H2: توانمندسازی کارکنان بر جذابیت برند کارفرمایی به‌طور مثبت و معنادار تأثیرگذار است.
- H3: جذابیت برند کارفرمایی بر ارزش‌های پیشنهادی کارفرما به‌طور مثبت و معنادار تأثیرگذار است.
- H4: وضوح برند کارفرمایی در رابطه میان تطابق ارزش و جذابیت برند کارفرمایی نقش تعدیل‌گری ایفا می‌کند.
- H5: آگاهی هویت اجتماعی در رابطه میان جذابیت برند کارفرمایی و ارزش‌های پیشنهادی کارفرما نقش تعدیل‌گری ایفا می‌کند.





بر اساس این فرضیات مدل مفهومی پژوهش در شکل (۱) نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پیشنهادی پژوهش

### ۳- روش شناسی پژوهش

روش شناسی این پژوهش بر اساس مدل پیاز پژوهش (ساندرز و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹)، نوشته شده است. بر اساس این مدل، فلسفه‌ی این پژوهش، اثبات‌گرایی؛ رویکرد آن قیاسی، با شیوه کمی و با استفاده از راهبرد پیمایش؛ با جهت‌گیری توسعه‌ای و کاربردی و از نظر قلمرو زمانی از نوع مقطعی باهدف توصیفی اجزا و روابط مدل با استفاده از روش گردآوری داده‌ها با ابزار پرسش‌نامه است. طراحی و تنظیم پرسش‌نامه در دو فاز استفاده از متغیرهای استاندارد و بومی‌سازی آن تشکیل شده است. در فاز اول، گویه‌های مرتبط با متغیر از پرسش‌نامه‌های استاندارد کیم و لژاندر (۲۰۲۱)، برتون و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) به همراه دو سایت futurecurve<sup>۳</sup>

1. Saunders  
2. Berthon et al  
3. futurecurve.com



و *shatteredpencil*<sup>۱</sup> احصاء شد. در فاز دوم، این پرسش‌نامه برای هفت نفر از افراد خبره با تخصص‌های مدیریت بازرگانی، منابع انسانی و استراتژیک و برندینگ ارسال شد و کاستی‌های آن ویرایش و روان‌سازی شد.

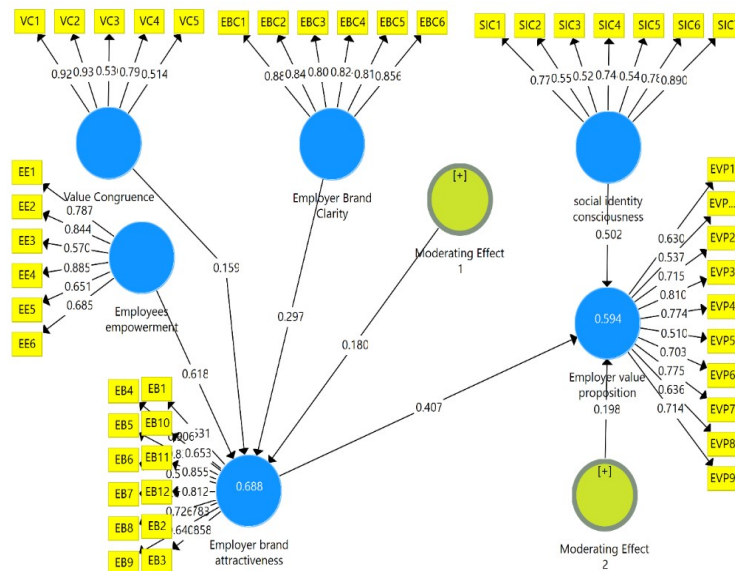
در مرحله بعدی این پرسش‌نامه با استفاده از ابزار پرسلاین<sup>۲</sup>، و در بستر پلتفرم "بله" بانک استفاده گردید جامعه آماری پژوهش مدیران و کارکنان بانک ملی<sup>۳</sup> هستند. نمونه‌گیری در این پیمایش، از نوع در دسترس و به دلیل مشخص بودن حجم جامعه از جدول مورگان ۳۸۴ نفر تعیین گردید که به منظور اطمینان از پاسخگویی افراد ۴۰۰ پرسش‌نامه توزیع گردید که در نهایت ۳۹۴ پرسش‌نامه مورد تأیید قرار گرفته است. در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات از روش‌های آمار استنباطی، مدل‌سازی معادلات ساختاری و برازندگی مدل استفاده شده است. برای بررسی فرضیات پژوهش طی دو مرحله بررسی برازش مدل پژوهش و سپس آزمون فرضیات از نرم‌افزار SMART PLS استفاده شده است.

#### ۴- یافته‌های پژوهش

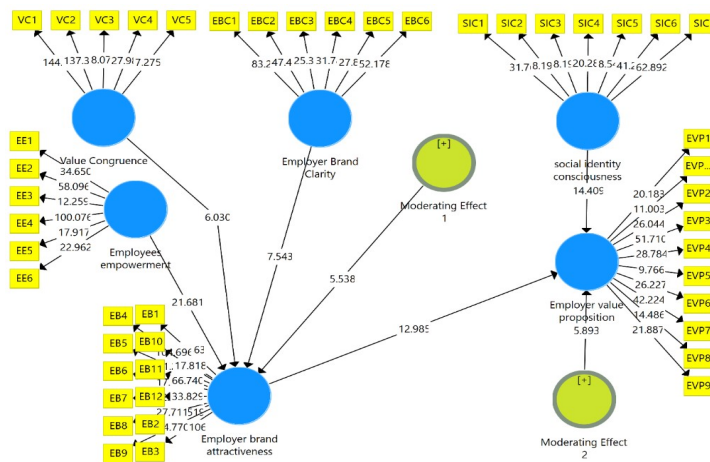
در بررسی وضعیت جمعیت شناختی می‌توان بیان نمود که ۴۸ درصد افراد مورد مطالعه در گروه زنان و ۵۲ درصد در گروه مردان بوده‌اند. از نظر تحصیلات نیز ۶۳ درصد افراد دارای تحصیلات کارشناسی بوده‌اند، ۲۷ درصد دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و ۱۰ درصد نیز دارای تحصیلات دکتری بوده‌اند. همچنین در بخش سمت نیز ۱۵ درصد از میان مدیران و ۸۵ درصد از میان کارکنان بانک بوده‌اند.

در این بخش براساس نتایج حاصل از آزمون فرضیات به بیان یافته‌ها و بحث و نتیجه‌گیری توجه شده است. در شکل (۲) و (۳) ضرایب استاندارد و اعداد معنی‌داری مربوط به روابط میان متغیرها براساس مدل معادلات ساختاری را نشان می‌دهد. در ضمن جدول (۳) میزان تأثیرگذاری سازه‌های پژوهش را نشان می‌دهد. نتایج بیانگر تأیید همه فرضیات در مدل پژوهشی است.

1. shatteredpencil.com  
2. <https://porsline.ir/>  
3. <https://bmi.ir/>



شکل ۲. مدل ساختاری فرضیه پژوهش همراه با ضرایب بارهای عاملی



شکل ۳. مدل ساختاری فرضیه پژوهش همراه با ضرایب معناداری



در این پژوهش پایایی با دو شاخص ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) ارزیابی شد و سپس روایی همگرا با استفاده از متوسط واریانس استخراج شده (AVE) تحلیل شد و روایی واگرا نیز به روش فورنل-لارکر بررسی شد. حداقل مقادیر CR، AVE و CA به ترتیب ۰/۸، ۰/۵ و ۰/۸ است. مشخص شد که مقدار ضریب آلفای کرونباخ تمام سازه‌ها بالای ۰/۸ و پایایی ترکیبی (CR) سازه‌های پژوهش بیش از ۰/۸ است. از طرف دیگر، ارزش AVE تمام سازه‌ها بالاتر از ۰/۵ است. بنابراین نتایج اعتبار همگرایی مناسبی را برای تمام سازه‌ها نشان می‌دهد.

برای ارزیابی مدل ساختاری، در این پژوهش از ضریب تعیین ( $R^2$ ) و شاخص استون-گیسر ( $Q^2$ ) برای ارزیابی مدل ساختاری استفاده شد بر اساس نتایج جدول (۳) و اندازه اثر این شاخص‌ها و ارزیابی آن مبنی بر تأیید مدل است.

جدول ۳. پایایی مدل پژوهش

	R Square	$Q^2$
Employer brandattractiveness	0/688	0/356
Employer value proposition	0/594	0/258

از نظر برازش مدل با انجام نیکویی برازش (GOF) و براساس استانداردهای آماری و همچنین با توجه به بیشتر بودن مقدار GoF از ۰/۶۰، مدل قوی تأیید می‌گردد.

## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

با بررسی نتایج فرضیه اول و ضریب معنی‌داری برای رابطه بین تطابق ارزش بر جذابیت برند کارفرمایی (۶/۰۳)، ضریب مسیر (۰/۱۵)... رابطه بین تطابق ارزش بر جذابیت برند کارفرمایی تأیید می‌شود. یعنی با افزایش یک واحد از تطابق ارزش در ادراکات کارکنان بانک ملی، جذابیت برند کارفرمایی به اندازه ۱۵ واحد افزایش می‌یابد. نتایج بیانگر این است که تطابق ارزش‌های کارکنان با ارزش‌های بانک منجر به جذاب‌تر تلقی شدن برند کارفرما برای آن‌ها می‌شود. براساس تئوری هویت اجتماعی و نتایج به‌دست آمده، وقتی کارکنان به برند کارفرمای



خود علاقه و تمایل نشان می‌دهند به احتمال زیاد خود را با ویژگی‌های آن بیان کرده [۴] و با همگرایی بیشتری با شدت بالاتری به آن وابسته می‌شوند [۵]. لذا هرچه کارکنان بانک هم‌سویی بیشتری در میان علائق و ارزش‌های خود با ارزش‌های آن ادراک کند احتمال بیشتری وجود دارد که برند را جذاب‌تر درک کرده و در جهت برآورده‌سازی اهداف بانک تلاش کند.

اگرچه مطالعه‌ی کیم و لژاندر (۲۰۲۱)، تأثیر ارزش‌های نهفته دربرند کارفرمایی بر تطابق ارزش را مورد ارزیابی قرار داده بودند، پس‌کاو این موضوع با نتایج پژوهش نشان داد که، تطابق ارزش‌های فرد با ارزش‌های نشأت گرفته شده از برند کارفرمایی نیز می‌تواند منجر به ادراک جذابیت برند کارفرما شود لذا نتایج دو پژوهش با یکدیگر همسو بود.

با تأمل بر روی گویه‌های تطابق ارزش که بالاترین ضرایب مسیر را به‌خود اختصاص داده بودند نشان از این دارد که کارکنان بانک ملی اذعان داشته‌اند که ارزش‌های آن‌ها با ارزش‌های بانک ملی هماهنگ است و با ارزش‌های جاری حال حاضر این سازمان موافق‌اند. با این وجود با توجه به پایین‌ترین ضریب مسیر یکی از گویه‌های پرسش‌نامه، لازم است تا متولیان بانک ملی در نظر داشته باشند که علاوه بر ارزش‌های کلی و عمومی، ارزش‌های شخصی افراد را نیز جهت هم‌راستایی با ارزش‌های سازمانی مورد توجه بیشتری قرار دهند. این موضوع می‌تواند از طریق شناسایی و آسیب‌شناسی در حیطه‌های مرتبط با ارزش‌های شخصی و انطباق آن‌ها با ارزش‌های سازمانی و یا برعکس از طریق انطباق ارزش‌های سازمانی بر اساس میانگین ارزش‌های فردی تا حد ممکن عملیاتی شود.

با بررسی نتایج فرضیه دوم و ضریب معنی‌داری برای رابطه بین توانمندسازی کارکنان بر جذابیت برند کارفرمایی (۲۱/۶۸)، ضریب مسیر (۰/۶۱) ... رابطه بین توانمندسازی کارکنان بر جذابیت برند کارفرمایی تأیید می‌گردد. یعنی به ازای یک واحد افزایش در توانمندسازی کارکنان به میزان ۶۱ درصد بر ادراک کارکنان از جذابیت برند کارفرمایی تأثیر مثبت دارد. نتایج این پژوهش با مطالعه روندا و آزانزا (۲۰۲۱)، همسو است. بر مبنای تئوری سیگنالینگ، متقاضیان شغلی ویژگی‌های شرکت را با توجه اطلاعات موجود تحت‌عنوان سیگنال، تحلیل می‌کنند [۲]، لذا توانمند کردن کارکنان بانک می‌تواند تحت عنوان توصیه‌های کلامی از دل



خود سازمان به‌عنوان منبع موثقی از سازمان عمل کنند. لذا در موقعیت‌های عدم قطعیت، گیرنده‌ها برای آشکار کردن ویژگی‌های زیربنایی سیگنال‌دهنده به سیگنال‌ها تکیه می‌کنند [۸].

بررسی ضرایب مسیر بالا در سازه‌های این فرضیه نشان می‌دهد که از نظر کارکنان بانک ملی ایران، زمان و فرصت کافی برای جستجوی راه‌حل‌های جدید در مورد مشکلات مربوط به کار در بانک وجود دارد. با این وجود همکاران بانک اشتیاق چندانی به یافتن راه‌حل‌های یک مشکل کاری با یکدیگر ندارند. بنابراین، بر مبنای تئوری هویت اجتماعی به دلیل شکل‌گیری هویت افراد از طریق قرارگیری در موقعیت‌ها و گروه‌های اجتماعی را توضیح می‌دهد، لازم است تا مدیران بر ارزش‌های اجتماعی و همکاری کارکنان از طریق استفاده از روش‌های مدیریت مشارکتی و درگیر کردن کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی تمرکز بیش‌تری داشته باشند.

با بررسی نتایج فرضیه سوم و ضریب معنی‌داری برای رابطه بین جذابیت برند کارفرمایی بر ارزش پیشنهادی کارفرما (۱۲/۹۸)، ضریب مسیر (۰/۴۰) ... رابطه بین جذابیت برند کارفرمایی بر ارزش پیشنهادی کارفرما تأیید می‌گردد. به‌عبارتی به ازای یک واحد بهبود در ادراک کارکنان بانک از جذابیت برند کارفرمایی، به میزان ۴۰ درصد در ادراک ارزش پیشنهادی کارفرما افزایش ایجاد می‌شود. نتایج این پژوهش با مطالعه کوچروف و همکاران (۲۰۲۲، b)، همسو است. از آنجایی که ارزش پیشنهادی کارفرما کمک می‌کند که بانک در جذب نیروهای جدید به‌عنوان یک کارفرمای جذاب یاد شود، و نقش مهمی در ایجاد ارزش برای کارکنان پیدا کند [۱۸]. یافته‌های این مطالعه می‌تواند برای مدیران بانک نقشی راهبردی جهت ارزش پیشنهادی کارفرما منحصر به فرد به همراه داشته باشد. یک نیاز اساسی برای ساخت یک برند کارفرمای جذاب سازگاری اقدامات تعهد شده کارفرما با قول‌های وعده داده شده است [۱۲].

لذا خلق ارزش کارفرمایی یک هسته مرکزی برای ساخت یک برند کارفرمایی قدرتمند است.

بررسی ضریب مسیرها در سازه‌های این فرضیه نشان می‌دهد که نه تنها کارکنان از بخش‌بندی مشتریانی که بانک ملی ایران قصد دارد تا برای آن‌ها ارزش خلق کند، آگاه هستند بلکه تفاوت ارزشی که بانک ملی برای مشتریان خود خلق می‌کند نسبت به سایر رقبا نیز برای آن‌ها روشن است. بنابراین کارکنان چشم‌انداز روشنی از ارزش‌های خلق شده بانک ملی داشته که خود به برندسازی داخلی سازمان و در نهایت ارسال پیام منحصر به فرد و جذب یا



نگهداشت نیروی کار جدید کمک می‌کند. به علاوه براساس تئوری سیگنالینگ، کارکنانی که خود درک مثبتی از برند کارفرمایی پیدا کرده‌اند و برند را جذاب و همسو با ارزش‌های خود می‌پندارند، به‌عنوان یک منبع درونی موثق و تأثیرگذار و حامی برند در نقاط تماس مختلف سازمان عمل می‌کنند [۲۱].

با بررسی نتایج فرضیه چهارم می‌توان بیان داشت که وضوح برند کارفرمایی در رابطه میان تطابق ارزش و جذابیت برند کارفرمایی با ضریب معنی‌داری (۵/۵۳) و ضریب مسیر (۰/۱۸)، نقش تعدیل‌گری ایفا می‌کند. به عبارتی به ازای یک واحد افزایش در ادراک کارکنان از وضوح برند کارفرمایی به‌اندازه‌ی ۱۸٪ رابطه میان تطابق ارزش و جذابیت برند کارفرمایی تعدیل می‌شود.

یافته‌های حاصل از این فرضیه با مطالعه قیلن و همکاران (۲۰۲۱)، همسو نیست. براساس یافته‌های قیلن و همکاران وضوح برند کارفرمایی ممکن است در رابطه با افراد فعال در رده‌های پایینی سازمان مفید باشد اما به‌طورکلی اثر تعدیل‌گری منفی از خود نشان داد. با این وجود در آن پژوهش مشخص شد که وضوح برند کارفرمایی زمانی که تناسب فرد با سازمانی که در آن اشتغال دارد بهینه باشد، نقش تعدیل‌گری ایفا نمی‌کند که کاملاً برعکس یافته‌های این مطالعه بود.

از نظر محقق، این تناقض در یافته‌های پژوهش ناشی از تفاوت‌های فرهنگی در دل بستر، زمینه و بافت فرهنگ سازمانی دو کشور ایران و بلژیک است و این نتایج به مطالعات قیلن و همکاران در ۲۳۵ سازمان در بافت فرهنگی آنجا اشاره دارد. این موضوع به ایران و در بانک ملی با زمینه و بافت فرهنگی متفاوت برمی‌گردد. از سویی براساس تئوری سیگنال، افراد جویای کار به‌ویژه جوانان، اغلب به اطلاعات در دسترسی که سازمان‌ها منتشر کرده، اکتفا می‌کنند (میردن و کلوی، ۲۰۱۵). و یکی از عوامل دیگری که ممکن است بر عدم همسویی نتایج این فرضیه‌ها تأثیرگذار باشد، ویژگی‌های دموگرافیک افراد به‌ویژه میانگین سن پاسخ‌دهندگان باشد.

در فرضیه پنجم، متغیر آگاهی هویت اجتماعی در رابطه میان جذابیت برند کارفرمایی و ارزش پیشنهادی کارفرما با ضریب معنی‌داری (۵/۸۹) و ضریب مسیر (۰/۱۹)، نقش تعدیل‌گری ایفا می‌نماید. به عبارتی به ازای یک واحد افزایش در آگاهی کارکنان از هویت



اجتماعی خویش به اندازه ۱۹٪ رابطه میان جذابیت برند کارفرمایی و پیشنهاد ارزش کارفرمایی تعدیل می‌شود.

یافته‌های پژوهش یونس و حمد، ۲۰۲۰ نقش تعدیل‌گری جزئی از آگاهی هویت اجتماعی در رابطه میان تصویر برند<sup>۱</sup> و جذابیت سازمانی<sup>۲</sup> نشان داد، با این وجود در مطالعه پیش‌رو، آگاهی هویت اجتماعی در رابطه میان جذابیت برند کارفرمایی و ارزش پیشنهادی کارفرما نقش تعدیل‌گری ایفا می‌کند. براساس تئوری آگاهی هویت اجتماعی دو بعد (۱) سازگاری اجتماعی<sup>۳</sup> (تحت تأثیر قرار دادن دیگران) و (۲) بیان ارزش<sup>۴</sup> (بیان ارزش‌های خوب) به‌طورکلی به آگاهی جوینده کار از احساس وقار و احترامی که کارفرما برای وی قائل می‌شود، هست. لذا براساس یافته‌های این پژوهش انتظار می‌رود این نیاز از کارکنان بانک ملی مرتفع شده باشد. بنابراین کارکنان بانک ملی هم‌ذات‌پنداری بالاتری با گروه‌های درون سازمانی داشته و خود را عضوی از خانواده بزرگ بانک ملی می‌پندارند و در نهایت به‌گونه‌ای رفتار می‌کنند که عملکرد خود و سازمان را ارتقا دهند.

در بررسی پیشنهادها تحقیق باید بیان نمود که یافته‌های محقق نشان از اهمیت و اثرگذاری تطابق ارزش‌ها و توانمندسازی کارکنان در فرایندهای مدیریتی از جمله ساخت یک برند کارفرمای جذاب آشکار شد که به‌نوبه خود می‌تواند بر خلق ارزش پیشنهادی کارفرما تعیین کننده باشد. براساس یافته‌های پژوهش، کارکنان بانک ملی گاهی نیاز دیده‌اند که ارزش‌های خود را برای برآورده‌سازی با انتظارات مدیران خود به خطر بیندازند. لذا انتظار می‌رود در صورت تکرار این ناهماهنگی ارزشی تمایل افراد به جدا شدن از بانک بالا رود و براساس فرضیه اول پیشنهاد می‌شود که مدیران در هنگام انتخاب و سپس ورود متقاضیان بالقوه به فرایند استخدام، با برگزاری آزمون‌های تشخیص ارزشی از هم‌سویی ارزش‌های کارجویان با ارزش‌های بانک اطمینان حاصل کنند. برای جذاب‌تر جلوه دادن برند کارفرمایی به استناد فرضیه دوم، پیشنهاد می‌شود که در زمینه توانمندسازی کارکنان خصوصاً در بخش همکاری‌های تیمی متولیان بانکی، فرصت‌های یادگیری از طریق بازی‌پردازی در بستر

- 
1. employer image
  2. employer attractiveness
  3. Social adjustment
  4. Value expressive





دیجیتال<sup>۱</sup> را فراهم سازند. این اقدام می‌تواند به صورت غیرمستقیم بر ارزیابی‌های فردی از جو درون سازمانی تأثیرگذار باشد و در نهایت ادراک جذاب‌تری برای کارکنان از برند کارفرمایی بانک شکل گیرد. براساس فرضیه سوم پیشنهاد می‌شود تا آنچه برای مشتریان بانک ملی ارزش شناخته نمی‌شود برای کارکنان شفاف‌سازی شود و در صورت فقدان اطلاعات کافی در رابطه با ارزش‌های مشتری برنامه مدون جهت شناسایی ارزش‌های مشتریان و کارکنان در دستور کار متولیان امر قرار گیرد. همچنین براساس این فرضیه پیشنهاد می‌شود تا در صورت خلق بخش‌های جدید کسب‌وکار به کارکنان نیز آموزش‌های مرتبط در جهت مفهوم‌سازی بخش‌های جدید ارائه شود زیرا یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که کارکنان در دو زمینه یاد شده دارای ضعف‌های شناختی هستند و نیاز به آموزش‌های مرتبط جهت شفاف شدن این بخش‌ها در خلق ارزش دارند.

به‌منظور توسعه و غنی‌سازی مدل پژوهش و همچنین جهت افزایش اعتبار تعمیم‌پذیری یافته‌ها در سایر کشورها و همچنین در سایر صنایع تکرار شود. این مدل با سایر متغیرها نظیر رفتار شهروندی کارکنان در سازمان، سطح رضایت و ... تقویت شود. همچنین از استعدادهای برتر و کارکنان سطح بالا در چندین سازمان مختلف جهت تقویت نظری و عملی یافته‌های پژوهش بهره گرفته شود. همچنین براساس متدولوژی نیز می‌توان از روش‌های آمیخته در راستای تقویت مسیر تحقیقاتی و استخراج سازه‌های تأثیرگذار استفاده نمود و تأثیر این مدل را بر اثربخشی عملکرد شرکت‌ها در ابعاد رفتاری کارکنان و ابعاد مالی که در این مطالعه امکان بررسی آن وجود نداشت، مورد سنجش قرار داد.

## ۶- منابع

- [1] Yousf, A., & Khurshid, S. Impact of employer branding on employee commitment: employee engagement as a mediator. *Vision*, (2021). 09722629211013608.
- [2] Younis, R. Cognitive diversity and creativity: the moderating effect of collaborative climate. *International Journal of Business and Management*, 14(1), (2019). 159-168.

---

1. Digital Gamification

- [3] Tanwar, K., & Kumar, A. Employer brand, person-organisation fit and employer of choice: Investigating the moderating effect of social media. *Personnel Review*. (2019). 48(3). 799-823.
- [4] Hoppe, D. Linking employer branding and internal branding: Establishing perceived employer brand image as an antecedent of favourable employee brand attitudes and behaviours. *Journal of Product and Brand Management*, (2018). 27(4), 452-467.
- [5] Mittal, S., Gupta, V., & Motiani, M. Examining the linkages between employee brand love, affective commitment, positive word-of-mouth, and turnover intentions: A social identity theory perspective. *IIMB Management Review*, (2022). 34(1), 7-17.
- [6] Näppä, A. Co-created employer brands: the interplay of strategy and identity. *European Journal of Training and Development*. (2022). Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- [7] Al-Sada, M., Al-Esmael, B., & Faisal, M. N. Influence of organisational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. *EuroMed Journal of Business*, (2017). 12(2), 163-188.
- [8] Arasanmi, C. N., & Krishna, A. Employer branding: perceived organisational support and employee retention—the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*, (2019). 51(3), 174-183.
- [9] Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, (2005). 24(2), 151-172.
- [10] Bhatnagar, J. and Srivastava, P. "Strategy for staffing: employer branding & personorganisation fit", *Indian Journal of Industrial Relations*, (2008), Vol. 44 No. 1, pp. 35-48.
- [11] Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. Signalling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, (2011). 37(1), 39-67.
- [12] Eriksson, T., Näppä, A., & Robertson, J. All for one and one for all: Encouraging ecosystem citizenship behaviour to strengthen employer branding. (2022). 38(2), 101211.
- [13] Huseynova, A., Matošková, J., & Gregar, A. Linking employer branding and firm-level performance: The case of Azerbaijani firms registered on Glassdoor. *Problems and Perspectives in Management*. (2022). 20(1), 128-142.



- [14] Itam, U., Misra, S., & Anjum, H. HRD indicators and branding practices: a viewpoint on the employer brand building process. *European Journal of Training and Development*, (2020). 44(6-7), 675-694.
- [15] Jonsen, K., Point, S., Kelan, E. K., & Grieble, A. Diversity and inclusion branding: a five-country comparison of corporate websites. *The International Journal of Human Resource Management*, (2021). 32(3), 616-649.
- [16] Kanjanakan, P., Wang, P. Q., & Kim, P. B. The empowering, the empowered, and the empowerment disparity: A multi-level analysis of the integrated model of employee empowerment. *Tourism Management*, (2023). 94, 104635.
- [17] Kroll, C., Nuesch, S., & Foege, J. Flexible work practices and organisational attractiveness in Germany: The mediating role of anticipated organisational support. *The International Journal of Human Resource Management*, (2021). 32(3), 543-572.
- [18] Liu, Y.L., Keeling, K. and Papamichail, N. "An exploratory study of jobseekers' decision-making styles, recruitment information sources and organisational attractiveness", *Personnel Review*, (2016), 45 (6), 1403-1427.
- [19] Questionnaire of Personal and Organisational Values Congruence for Employee (Q-POVC-115). Available from:  
[https://www.researchgate.net/publication/343280703\\_Questionnaire\\_of\\_Personal\\_and\\_Organizational\\_Values\\_Congruence\\_for\\_Employee\\_Q-POVC-115](https://www.researchgate.net/publication/343280703_Questionnaire_of_Personal_and_Organizational_Values_Congruence_for_Employee_Q-POVC-115) [accessed Nov 24 2022].
- [20] Ronda, L., & Azanza, G. Employer femvertising: Women empowerment in employer brand messages. *International Journal of Communication*, (2021). 15(Jan), 514-544.
- [21] Tretiakov, A., Jurado, T., & Bensemann, J. Employee empowerment and HR flexibility in Information Technology SMEs. *Journal of Computer Information Systems*, (2023). 1-14.