



ORIGINAL RESEARCH PAPER

Developing and Presenting an employer brand model in insurance companies

M. Yadegari<sup>1</sup>, T. Mogibi<sup>1\*</sup>, N. Imankhan<sup>2</sup>, A. Mehdizadeashrafi<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Islamic Azad University, Firuzkoh Branch, Tehran, Iran

<sup>2</sup> Department of Business Administration, Faculty of Management, Islamic Azad University, Firuzkoh Branch, Tehran, Iran

ARTICLE INFO

Article History

Received: 09 February 2020

Revised: 15 March 2020

Accepted: 03 October 2020

Keywords

*Employer Branding; Insurance Companies; Grounded Theory; Competency.*

ABSTRACT

**Purpose:** The present research was conducted with the aim of investigating and presenting the employer branding model in Iranian private insurance companies.

**Methodology:** In terms of the purpose of this research, it was applied with a developmental approach, which used interview and questionnaire tools to collect data. The research experts consisted of 22 people with experience in the insurance industry and senior managers of active insurance companies in the field of human capital.

**Findings:** Data analysis during three stages of open, central and selective coding revealed 16 general categories in the form of a paradigmatic model including causal conditions, meritocracy category, establishment strategies, contextual factors, intervening conditions, facilitating conditions and consequences of the employer branding model process in private insurance companies, which reflected the relationships between different dimensions.

**Conclusion:** The results showed that employer branding in insurance companies is realized based on work-life balance, rewards and benefits, social responsibility, organizational brand strength, internal branding, work environment, individual and specialized competencies, organizational culture and environment.

\*Corresponding Author:

Email: [torajmojibi@yahoo.com](mailto:torajmojibi@yahoo.com)

DOI: [10.22056/ijir.2020.03.06](https://doi.org/10.22056/ijir.2020.03.06)



## تدوین و ارائه الگوی برند کارفرما در شرکتهای بیمه

منیژه یادگاری<sup>1</sup>، تورج مجیبی<sup>1\*</sup>، نیلوفر ایمان خان<sup>2</sup>، علی مهدیزاده اشرفی<sup>1</sup>

<sup>1</sup>گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه، تهران، ایران

<sup>2</sup>گروه مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه، تهران، ایران

### چکیده:

هدف: پژوهش حاضر با هدف بررسی و ارائه الگوی برندسازی کارفرما در شرکتهای بیمه خصوصی ایرانی انجام شده است. روش‌شناسی: این پژوهش از نظر هدف کاربردی با رویکرد توسعه‌ای بود که برای جمع‌آوری داده‌ها از دو ابزار مصاحبه و پرسشنامه استفاده نمود. خبرگان پژوهش از 22 نفر از افراد با سابقه فعالیت در صنعت بیمه و مدیران ارشد شرکتهای فعال بیمه‌ای در حوزه سرمایه انسانی تشکیل شده بود. یافته‌ها: تحلیل داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی بیانگر 16 مقوله کلی در قالب مدل پارادایمی شامل شرایط علی، مقوله‌محوری شایسته‌گرایی، استراتژی‌های استقرار، عامل‌های زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، شرایط تسهیل‌کننده و پیامدهای فرایند الگوی برندینگ کارفرما در شرکتهای بیمه خصوصی بود که روابط بین ابعاد مختلف را انعکاس می‌داد. نتیجه‌گیری: نتایج نشان داد برندسازی کارفرما در شرکتهای بیمه بر مبنای تعادل کار و زندگی، پاداش و مزایا، مسؤلیت اجتماعی، قدرت برند سازمان، برندسازی داخلی، محیط کاری، شایستگی‌های فردی و تخصصی، فرهنگ و محیط سازمانی تحقق می‌یابد.

### اطلاعات مقاله

تاریخ دریافت: 20 بهمن 1398

تاریخ داوری: 25 اسفند 1398

تاریخ پذیرش: 12 مهر 1399

### کلمات کلیدی

برندسازی کارفرما

شرکتهای بیمه

نظریه داده بنیاد

شایسته‌گرایی

\*نویسنده مسئول:

ایمیل: [torajmojibi@yahoo.com](mailto:torajmojibi@yahoo.com)

DOI: 10.22056/ijir.2020.03.06

در قرن جدید بر دارایی‌های ناملموس مانند نام تجاری، نوآوری، خلاقیت، کارآفرینی و سرمایه‌های دانشی تأکید فراوانی شده است. زیرا، این منابع کلیدی قادرند سازمان را صرف‌نظر از صنعت مربوطه به‌عنوان یک سازمان ایده‌آل مطرح نمایند. سازمان‌های امروزی با چالش‌های فراوانی در رابطه با منابع انسانی روبه‌رو هستند. از این‌رو، شرکت‌های بزرگ با تعطیلی بعضی از واحدهای تولیدی، انتقال واحدهای خود به کشورهای با هزینه تولید پایین‌تر، فروش یا تعطیلی واحدهای زیان‌ده، حذف سطوح متعدد مدیریت و جایگزینی کارکنان موقت به جای کارکنان دائمی در برابر این پدیده از خود عکس‌العمل نشان داده‌اند. در چنین وضعیتی، افرادی مستعد گزینه‌های شغلی بیشتری هستند که این امر تا حدی ناشی از تغییرات زیاد رخ داده در ارزش‌های نیروی کار و به‌ویژه استعدادها است. در چنین وضعی، لزوم برنامه‌ریزی درست برای مدیریت موفق منابع انسانی و حفظ افراد ارزشمند مستعد بیش از پیش آشکار شده است. در این راستا، نوشتار حاضر تحت عنوان برند کارفرما به مباحث مرتبط با این موضوع می‌پردازد که به یک استراتژی شاخص استخدامی تبدیل شده است. به ویژه این موضوع از آن جهت اهمیت دارد که تحقیقات کمی درباره برندسازی کارفرما در شرکت‌های بیمه خصوصی و به‌طور کلی صنعت بیمه وجود دارد. لذا، با توجه به این که نمی‌توان نتایج تحقیقات صورت گرفته در سایر حوزه‌های خدماتی را به صنعت بیمه تعمیم داد و وضعیت شرکت‌های بیمه در امر برندسازی کارفرما مناسب نیست. مسئله اساسی و هدف از انجام این تحقیق طراحی الگوی مناسبی برای برندسازی کارفرما در شرکت‌های بیمه خصوصی می‌باشد.

در ادامه، مقاله پیش رو چنین ساماندهی شده که ابتدا پیشینه تحقیق مرور و جنبه نوآوری آن بیان شده است. سپس، تعاریف و مفاهیم مقدماتی تحقیق ذکر گردیده است. پس از آن، در بخش روش‌شناسی، مدل تحقیق معرفی شده است. همچنین، توضیحات لازم درباره نحوه گردآوری داده‌ها و جامعه آماری تحقیق داده شده است. متعاقباً، نتایج حاصله مورد بحث و بررسی قرار گرفته و با توجه به جمع‌بندی به‌عمل آمده، چند توصیه سیاستی پیشنهاد شده است.

## مروری بر پیشینه پژوهش

هرچند بررسی برندسازی کارفرما در شرکت‌های بیمه خصوصی سابقه ندارد. ولی در جدول (1) به معدود تحقیقات داخلی و خارجی مرتبط با موضوع اشاره شده است.

جدول 1: خلاصه نتایج پژوهش‌های مورد مطالعه

نویسندگان	سال	نتایج پژوهش
برغمندی و قلی پور	1394	پنج عامل داخلی از برند کارفرما و یک عامل متفرقه، در صورت اطلاع رسانی و انتقال به افراد با استعداد بر جذب آنها مؤثر بوده است
خدای و اصائلو	1394	برند کارفرما مبتنی بر نیازهای گروه هدف، پیشنهاد ارزش متمایز، راهبرد افراد، سازگاری برند، ارتباطات برند کارفرما و متریک‌های برندسازی کارفرما می‌تواند به جذابیت کارفرما در تمام ابعاد منجر شود
حسنقلی پور و همکاران	1394	تقویت و مدیریت برند کارفرما، زمینه ارتقای سرمایه‌های انسانی را فراهم می‌آورد. بدین ترتیب که ابعاد پنج‌گانه شخصیت کارفرما، مانند مسئولیت‌پذیری، فعال بودن، احساسی بودن، جسور بودن و ساده و بی‌آلایش بودن بر رضایت سرمایه‌های انسانی تأثیرگذار است
حمیدیان پور و همکاران	1392	ارزش پیشرفت، ارزش اقتصادی و اعتماد به برند تأثیر مستقیم و معنادار و به واسطه نقش میانجی جذابیت برند سازمان تأثیر غیرمستقیم بر تمایل افراد جویای کار دارند. همچنین، تأثیر ارزش توجه و ارزش اجتماعی از طریق نقش میانجی جذابیت سازمانی صورت می‌گیرد
رحیمیان	1392	برند کارفرما با برند سازمان در بین مشتریان و سایر ذی‌نفعان رابطه مستقیم دارد و برندسازی درونی و بیرونی یک سازمان به صورت توأمان تعیین‌کننده پیشرو بودن سازمان است
بروکس <sup>1</sup>	2015	برای کارکنان و دانشجویان، محیط کار، تعادل کار-زندگی، سبک رهبری، تنوع شغلی و آزادی عمل در تصمیم‌گیری موجب جذابیت کارفرما می‌شود
اسلم <sup>2</sup>	2015	برندسازی کارفرما تأثیر مثبتی بر تمایل به درخواست شغل دارد
لین و پیتز <sup>3</sup>	2014	شخصیت برند کارفرما بر احساس و اعتماد به برند کارفرما تأثیر دارد. به طوری که اعتماد برند و احساس برند 71 درصد از واریانس جذابیت برند کارفرما را تعیین می‌کنند
بتنی و سانجیو <sup>4</sup>	2014	میان تصویر برند و تقاضا برای یک شغل رابطه مثبت و معناداری وجود دارد

منبع: یافته‌های تحقیق

1. Brooks
2. Aslam
3. Leen & Piter
4. Betni & Sanjio

## مبانی نظری پژوهش

در آینده، برتری راهبردی و اقتصادی از آن سازمان‌هایی است که بهتر از دیگران بتوانند بهترین و درخشان‌ترین استعداد‌های انسانی را جذب، پرورش و حفظ نمایند. اما، رسیدن به این هدف نیازمند وجود ابزارهای جذب و نگهداشت سرمایه‌های انسانی است که با عنوان استراتژی منابع انسانی از آن یاد می‌شود (موسی‌خانی و مجرد، 1392). لذا، استراتژی‌های متفاوت و متنوعی برای حفظ نیروی کار ارائه شده که یکی از آنها برندسازی کارفرما است (تانوار و پراساد، 2016) که به زعم سالیوان<sup>2</sup> (1999) از جذاب‌ترین استراتژی‌های اشتغال<sup>3</sup> است. با این توضیح که مفهوم سنتی برند که بر محصولات شرکت‌های و سازمان‌ها تمرکز دارد در سال‌های اخیر به حیطه مدیریت منابع انسانی وارد شده است (تانوار و پراساد، 2016). به عبارتی، برند کارفرما یک حوزه چند رشته‌ای است که خاستگاه آن بازاریابی و مدیریت منابع انسانی است (رحیمیان، 1392). این اصطلاح برای اولین بار توسط آمبلر و بارو<sup>4</sup> (1996) استفاده شد (بابکانوا و همکاران<sup>5</sup>، 2011). آنها با ادغام مفاهیم مدیریت منابع انسانی و بازاریابی برند، برند کارفرما را به صورت «مجموعه‌ای از مزایای کارکردی، اقتصادی و روان‌شناختی که به واسطه استخدام توسط کارفرما در ذهن کارمندان بالقوه و فعلی شرکت شکل می‌گیرد» تعریف نمودند (کانرث و همکاران<sup>6</sup>، 2010).

لذا، سازمان‌هایی که توان جذب نیروی کار ماهر و کارآزموده را ندارند، با استفاده از برند کارفرما می‌توانند مشکلات خود را مرتفع کنند. زیرا، این ابزار کمک می‌کند تا تصویر مناسبی از سازمان نزد افرادی که مایل به فعالیت در سازمان هستند (افراد بالقوه) شکل بگیرد و آنها را به سمت سازمان جذب نماید. در جدول (2) به مزایایی این ابزار اشاره شده است.

جدول 2: مزیت‌های درون سازمانی و برون سازمانی برند کارفرما

مزیت‌های درون سازمانی	مزیت‌های برون سازمانی
افزایش درگیری و تعهد کارمندان	افزایش کیفیت فرایند استخدام
افزایش بهره‌وری و بازدهی کارمندان	جذب کارمندان با استعداد و نخبه
افزایش وابستگی عاطفی کارمندان به سازمان	ارتقا فروش و سودآوری سازمان
حفظ کارمندان با استعداد و ماهر	افزایش رضایت و وفاداری مشتریان

منبع: آمبلر و بارو (1996)

اما، این مفهوم در ایران چندان شناخته شده نیست و به صورت جدی مورد مطالعه قرار نگرفته است. این در صورتی است که برندسازی کارفرما بر ادراکات منابع انسانی و مشتریان سازمان تأثیر زیادی دارد. بر این اساس، تحقیق حاضر به شناسایی مؤلفه‌ها و ویژگی‌های برندسازی کارفرما در شرکت‌های بیمه خصوصی پرداخته و مدل مطلوب برندسازی کارفرما در این صنعت را ارائه کرده است. علت انتخاب شرکت‌های بیمه خصوصی به عنوان قلمرو مکانی پژوهش نیز به وجود حجم بالای کارکنان در این صنعت برمی‌گردد که جذب و حفظ نیروهای ماهر و باتجربه را به یکی از مسائل و چالش‌های اصلی مدیران شرکت‌های بیمه‌ای تبدیل کرده است. این در صورتی است که برقراری ارتباط مطلوب بین مدیریت و کارکنان و بهبود زندگی کاری کارکنان از طریق ارتقاء سطح اختیارات از شاخص‌ترین خط‌مشی‌هایی است که می‌تواند به جذب و حفظ کارکنان ماهر، مجرب و با استعداد در صنعت بیمه کمک نماید. بنابراین، مسئله اصلی پژوهش حاضر طراحی الگوی بومی برندسازی کارفرما به عنوان عامل موثر بر جذب و نگهداشت کارکنان با استعداد در صنعت بیمه کشور است. لذا، سعی خواهد شد به این سؤال پاسخ داده شود که «الگوی مناسب برندسازی کارفرما در شرکت‌های بیمه خصوصی چگونه است و از چه اجزا و مؤلفه‌های تشکیل می‌شود؟».

1. Tanwar &amp; Prasad

2. Sullivan

3. The Hottest Strategy in Employment

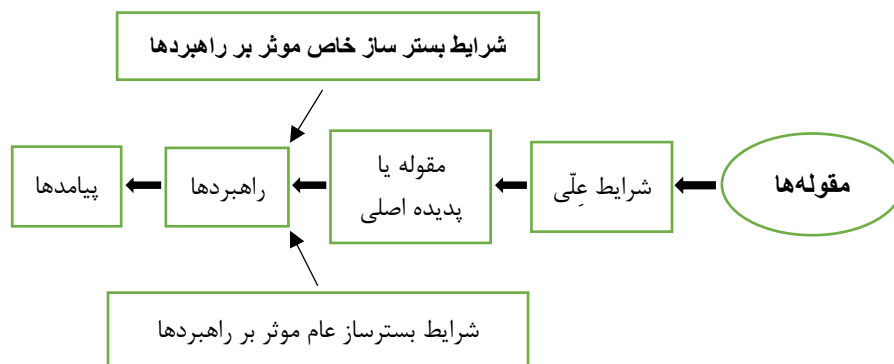
4. Ambler &amp; Barrow

5. Babcanova et al

6. Kunerth et al

## روش‌شناسی پژوهش

شرکت‌های بیمه برای استقرار الگوی برندسازی کارفرما باید به ارزیابی عوامل تأثیرگذار درونی و بیرونی در محیط خود از طریق یک فرایند واکاوی محیط بپردازند. در مرحله بعد، بر اساس بستر موجود و در نظر گرفتن نتایج واکاوی‌های صورت گرفته؛ راهبردهای خاص صنعت بیمه اتخاذ می‌شود که در آن باید بر موضوعات مرتبط با این صنعت مانند ارتباط با مراکز آموزشی، اصلاحات آموزشی، برنامه‌های رفاهی، نیازهای کارمندان و بیمه‌گذاران، بافت جمعیتی نیروی انسانی، بازار، رقابت، کمیته برندینگ اهداف سازمانی، نقاط قوت و ضعف صنعت، توانایی کادر مدیریتی، سنت‌ها و ارزش‌های حاکم بر سازمان تمرکز ویژه‌ای شود تا به ایجاد جهت‌گیری در فرایندهای مرتبط با برندینگ کارفرما منجر شده و این موضوع را به‌صورت موازی با واکاوی محیطی و راهبردی برندسازی انجام دهد.



شکل 1: کدگذاری‌های باز و محوری در نظریه زمینه‌ای  
منبع: کرسول<sup>1</sup> (2009)

به‌طور کلی برندسازی کارفرمای شرکت‌های بیمه عبارتست از جذب و نگهداشت کارکنان با استعداد در شرکت‌های بیمه که چندین مؤلفه به‌عنوان شرایط علیّی (عواملی که مقوله اصلی را تحت تأثیر قرار می‌دهند) برندسازی کارفرما شناسایی گردید که تعادل کار و زندگی، پاداش و مزایا، محیط کاری، مسؤلیت اجتماعی، قدرت برند سازمان، برندسازی داخلی، شایستگی‌های فردی و تخصصی و فرهنگ و محیط کاری از آن جمله است. همچنین، الگوی برندسازی کارفرما در گام اول نیازمند تجلی تفکر شایسته‌خواهی در ابعاد ارکان و عناصر شرکت‌های بیمه است که در این تحقیق، سه راهبرد اساسی شامل استراتژی سازمان، سبک رهبری و فرهنگ سازمانی و شرایط زمینه‌ای و واسطه‌ای برای طراحی الگوی برندسازی کارفرما مورد مطالعه قرار گرفت. عوامل زمینه‌ای با توجه به پیشینه تحقیق در قالب دو مقوله کلی مدیران کسب‌وکار و گروه منابع انسانی بررسی گردید. اما، کنش و واکنش متقابل در الگوی برندسازی کارفرما در شرکت‌های بیمه تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر قرار دارد که عواقب و پیامدهای مختلفی به همراه دارد. این پیامدها با توجه به پیشینه تحقیق در قالب مقوله‌ای کلی تحت عنوان بالندگی سازمانی مطرح شد که خود از چند مقوله با عناوین رضایت شغلی، تعهد سازمانی، کارایی و اثربخشی، حمایت از برند، قرارداد روان‌شناختی، جذب و نگهداشت نیروی انسانی تشکیل شده است. به‌طور کلی، حاصل این تحقیق کشف الگوی برند کارفرما و شناخت زمینه‌های موثر، عوامل پیش‌برنده، موانع بازدارنده، مؤلفه‌ها و اجزا، راهبردها و پیامدهای آن و تدوین الگوی برندسازی کارفرما در شرکت‌های بیمه خصوصی است.

1. Creswell

جامعه آماری این پژوهش در بخش کمی شامل مدیران ستادی و اجرایی صنعت بیمه کشور بود که از میان شرکت‌های بیمه مورد مطالعه مشروحه در جدول 3 انتخاب شدند. با این توضیح که مقصود از مدیران ستادی مدیرانی است که مستقیماً امور ستادی را مدیریت می‌نمایند. منظور از مدیران اجرایی نیز مدیران عامل و اعضای هیأت مدیره شرکت‌های بیمه، معاونین مدیرعامل، مدیران و رؤسای ستادی و مدیران بیمه مرکزی و پژوهشکده بیمه است. با توجه به تعداد زیاد اعضای جامعه آماری و محدودیت‌های اجرایی پژوهش و نظر به این‌که نمونه مدنظر از جامعه پژوهشی انتخاب شده که از یک سو، شرکت‌های بیمه و از طرف دیگر، به مدیران ستادی و اجرایی طبقه‌بندی شده است؛ از هر یک از مدیران ستادی و اجرایی نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب به عمل آمد. در بخش مطالعات کمی با توجه به جدول مورگان تعداد نمونه مورد نیاز 198 نفر برآورد گردید که با استفاده از نمونه‌گیری طبقه‌ای با تخصیص مناسب، نمونه مورد نظر به شرح جدول (3) انتخاب شد.

جدول 3: حجم نمونه آماری در بخش مطالعات کمی

نام دانشگاه	تعداد مدیران اجرایی و علمی			نمونه اخذ شده
	مدیران عامل و اعضای هیأت مدیره	معاونین و مدیران ستادی	مدیران و رؤسای شعب و رؤسای ادارات	
بیمه حکمت صبا	5	15	33	53
بیمه تجارت نو	4	17	30	51
بیمه سرمد	4	18	30	52
بیمه معلم	4	17	35	56
بیمه تعاون	3	12	22	37
بیمه سینا	3	15	31	49
بیمه ما	4	11	32	47
بیمه نوین	3	10	26	39
بیمه کوثر	4	12	32	48
بیمه دی	3	11	31	45
بیمه مرکزی	2	10	12	29
پژوهشکده بیمه مرکزی	1	8	5	14
جمع	40	156	324	520

منبع: یافته‌های تحقیق

#### ابزار و روش پژوهش

تحقیق حاضر از حیث هدف کاربردی با رویکرد توسعه‌ای، از حیث نحوه جمع‌آوری داده‌ها و ماهیت تحلیل داده‌ها کیفی و از حیث مطالعات محیطی از نوع پیمایشی است. همچنین، از روش‌های کیفی برای رسیدن به فهم عمیق از پدیده مورد مطالعه استفاده نموده است. گام نخست انجام طرح شامل شناخت الگوی برندسازی کارفرما در شرکت بیمه بود که با به‌کارگیری نظریه داده‌بنیاد و مصاحبه با خبرگان این حوزه صورت پذیرفت. در بخش کیفی، از مصاحبه عمیق با متخصصین ذی‌صلاح شامل مدیران سابق و فعلی اجرایی و علمی شرکت‌های بیمه، سیاست‌گذاران در آموزش عالی، بیمه مرکزی، پژوهشکده بیمه و اعضای هیأت علمی مطلع برای گردآوری داده‌ها استفاده شد. در مرحله کیفی، مدیران و رؤسای سابق ستادی و اجرایی شرکت‌های بیمه و اعضای هیأت علمی (خبرگان) نمونه آماری تحقیق را شکل دادند که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. همچنین، از نظریه داده بنیاد به‌منظور کشف الگوی برندسازی کارفرما و شناخت شرایط علی، زمینه‌ای،

شرایط مداخله گر، راهبردها و پیامدهای آن استفاده شد. داده‌های کیفی پژوهش از طریق فرایند کدگذاری، مبتنی بر طرح نظام‌مند نظریه داده بنیاد (استراوس و کوربین<sup>1</sup> 1385) تحلیل شد که از مسیر کدگذاری باز، محوری و گزینشی (انتخابی) میسر شد و به عرضه پارادایم منطقی با تصویر تجسمی از نظریه در حال پیدایش انجامید (بازرگان، 1384). منظور از کدگذاری باز نیز فرایند تحلیلی است که از طریق آن مفاهیم مشخص و ویژگی‌ها و ابعاد آنها از درون داده‌ها استخراج می‌شوند (استراوس و کوربین، 1385). این پژوهش از نمودار به منظور روش یکپارچه سازی استفاده کرد و در این مسیر، مقوله‌ها چندین بار مورد تجدید نظر قرار گرفتند. همچنین، برخی از مفاهیم با تناوب تکرار بسیار کم حذف و سازگاری بین نظریه و داده‌ها بررسی شد. حاصل مطالعات انجام شده، کشف الگوی برند کارفرما و شناخت زمینه‌های موثر، عوامل پیش‌برنده، موانع بازدارنده، مؤلفه‌ها و اجزاء، راهبردها و پیامدهای آن و تدوین الگوی برندسازی کارفرما در شرکت‌های بیمه خصوصی است. در ادامه، توضیحات لازم درباره مراحل انجام تحقیق ارائه شده است.

**رویکرد روش‌های آمیخته:** در این پژوهش استفاده از روش‌های کیفی تنها نیز می‌توانست به فهم عمیق از پدیده مورد مطالعه کمک کند. اما، این به کاهش تعمیم‌پذیری یافته‌ها منجر می‌شد. در نتیجه، از روش آمیخته (کمی و کیفی) استفاده شد. به این صورت که در گام نخست، برای کاوش سازه‌ها و ارتباط بین آنها از روش کیفی استفاده شد. در گام بعد، برای تأیید روابط بین سازه‌ها در نمونه‌ای وسیع‌تر و رسیدن به سطحی از قابلیت تعمیم‌پذیری از روش کمی استفاده شد. بنابراین، با بهره‌گیری از روش نظریه داده بنیاد در چگونگی طرح سوالات مصاحبه و جمع‌آوری داده‌های بخش کیفی داده‌های این بخش با استفاده از مصاحبه‌های عمیق گردآوری شدند و در مرحله دوم، داده‌های کمی به‌وسیله پرسشنامه گردآوری شده‌اند.

**مرحله کیفی:** برای کاوش گسترده ادراک و نگرش مصاحبه‌شوندگان از سوالات باز پاسخ استفاده شد. نظر به این که مصاحبه با افراد متعددی انجام شد، برای جلوگیری از سوگیری، سوال‌های مصاحبه از قبل مشخص شدند. بنابراین، طرح مصاحبه در قالب مصاحبه ساختاریافته باز پاسخ طبقه‌بندی می‌شود. دستورالعمل مصاحبه دارای سه بخش اصلی نامه همراه، تعریف مفاهیم و اصطلاحات و سؤال‌ها بود. بخش نخست سؤال‌های مصاحبه درباره ادراک و نگرش مصاحبه‌شوندگان و تعریف آنها از برندسازی کارفرما بود. بخش دوم، جوانب مختلف الگوی برندسازی کارفرما در شرکت‌های بیمه خصوصی را در قالب محتوای برندسازی کارفرما، راهبردهای و عوامل زمینه‌ای و محیطی موثر بر الگوی برندسازی کارفرما در صنعت بیمه هدف قرار داده بود. به منظور، اطمینان از روایی محتوای ابزار، دو پژوهشگر که دارای تبحر در زمینه مصاحبه، راهنمایی مصاحبه را بازمینی نمودند. همچنین، سؤال‌های مصاحبه مورد تأیید اساتید راهنما قرار گرفت و پس از انجام هر مصاحبه سؤال‌های مصاحبه بازنگری شدند.

**انتخاب مصاحبه‌شوندگان:** در این تحقیق، به منظور طراحی الگوی برند کارفرما در شرکت‌های بیمه خصوصی؛ با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری نظری هدفمند از پنج گروه عمده نظرخواهی شد: گروه اول: متخصصان ذی‌صلاح (خبرگان). ملاک انتخاب افراد برخوردار از تخصص، تجربه و آثار منتشره در حوزه صنعت بیمه، بازاریابی و مدیریت منابع انسانی بود. گروه دوم: مدیران سابق و فعلی بیمه‌ای در حیطه اجرایی شرکت‌های بیمه خصوصی مورد مطالعه (مدیران اجرایی). گروه سوم: مدیران سابق و فعلی بیمه مرکزی و پژوهشکده بیمه (مدیران علمی). گروه چهارم: اعضای هیأت علمی مطلع در زمینه تحقیق. گروه پنجم: سیاستگذاران در سطح کلان صنعت بیمه.

**شناسایی مصاحبه‌شوندگان:** در این مرحله، با مشارکت کنندگان که دارای تجارب ارزشمند مدیریتی یا صاحب تألیفات و تحقیقات گسترده در رابطه با صنعت بیمه و مدیریت منابع انسانی بودند درباره الگوی برندسازی کارفرما در صنعت بیمه مصاحبه عمیق و هدفمند صورت گرفت. مشخصات و سوابق افراد مصاحبه‌شده در جدول (4) ارائه شده است.

1. Strauss & Corbin

جدول 4: مشخصات مصاحبه شوندهگان

مصاحبه‌شونده	رشته تخصصی	سوابق	طبقه مصاحبه
اول	مدیریت منابع انسانی	متخصص منابع انسانی، مدیر ارشد	متخصص ذی‌صلاح
دوم	اقتصاد	مدیرعامل شرکت بیمه خصوصی	سیاست‌گذار
سوم	مدیریت	عضو هیات مدیره	سیاست‌گذار
چهارم	حسابداری	معاون مدیرعامل شرکت خصوصی	مدیران اجرایی
پنجم	مدیریت استراتژیک	معاون سابق پژوهشکده بیمه مرکزی	هیأت علمی مطلع
ششم	اقتصاد	مدیرعامل اسبق شرکت خصوصی	سیاست‌گذار
هفتم	مدیریت آموزشی	مدیر و متخصص منابع انسانی	مدیران علمی
هشتم	مدیریت منابع انسانی	متخصص در حوزه منابع انسانی مدیریت	هیأت علمی مطلع
نهم	اقتصاد	معاون بازاریابی شرکت خصوصی	مدیر اجرایی
دهم	مدیریت دولتی	سابقه اجرایی در صنعت بیمه	هیأت علمی مطلع
یازدهم	پزشک	مدیرعامل شرکت بیمه خصوصی	مدیر اجرایی
دوازدهم	حقوق	رئیس شعبه مرکزی شرکت خصوصی	مدیر اجرایی
سیزدهم	مهندسی شیمی	معاون بازاریابی شرکت خصوصی	مدیر اجرایی
چهاردهم	مدیریت رفتاری	متخصص حوزه مدیریت	مدیران علمی
پانزدهم	مدیریت	متخصص در حوزه منابع انسانی	متخصص ذی‌صلاح
شانزدهم	مدیریت	معاونت وزیر سابق	سیاست‌گذار
هفدهم	ریاضی	معاون وزیر سابق	سیاست‌گذار
هجدهم	مدیریت	پژوهشگر منابع انسانی	هیأت علمی
نوزدهم	مهندسی کشاورزی	رئیس شعبه مرکزی بیمه خصوصی	مدیر اجرایی
بیستم	مدیریت آموزش عالی	هیأت علمی	هیأت علمی
بیست و یکم	مدیریت بازرگانی	مدیر بازاریابی شرکت خصوصی	مدیر اجرایی
بیست و دوم	مدیریت بیمه	مدیر بازاریابی شرکت خصوصی	مدیر اجرایی

مأخذ: یافته‌های تحقیق

**فرایند مصاحبه:** در خلال طراحی فرایند مصاحبه از راهنمایی تهیه شده توسط چارماز<sup>1</sup> (2003) بهره گرفته شد. تمام مصاحبه‌ها به صورت رو در رو و فردی در زمان‌های مختلف و عموماً در دفاتر کار افراد انجام شد. میانگین زمان مصاحبه 40 دقیقه (بین 33 تا 71 دقیقه) بود. پژوهشگر قبل از شروع مصاحبه با طرح مباحث غیررسمی و غیرمرتبط با موضوع پژوهش سعی نمود با مصاحبه‌شوند رابطه دوستانه برقرار کند. سپس، درباره هدف مطالعه، محتوای فرم رضایت و سؤال‌های مصاحبه توضیحات لازم داده شد.

**دستیابی به اشباع:** هم‌زمان با مصاحبه‌ها، مصاحبه‌های ثبت‌شده پیاده‌سازی شد و مقوله‌های اصلی و مفاهیم فرعی آنها تعیین گردید. مقصود از اشباع نظری، مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدید در ارتباط با مقوله پدید نیایند، مقوله گستره مناسبی یافته و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید شد (استراوس و کوربین، 1385). با این حال برای اطمینان بیشتر 5 مصاحبه دیگر صورت پذیرفت.

**فرایند پیاده‌کردن مصاحبه:** مصاحبه‌ها توسط یک همکار آماده و کیفیت آنها طبق پیشنهادهای پولاند<sup>2</sup> (2003) مورد بررسی قرار گرفت. **روش تحلیل داده‌های کیفی:** مرحله کیفی پژوهش جهت کشف الگوی برندسازی کارفرما و شناخت شرایط علی، زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردهای و پیامدها آن انجام شد. راهبرد پژوهشی مورد استفاده در این مرحله، استفاده از نظریه داده بود. طرح اصلی برای تدوین نظریه زمینه‌ای، طرح نظام‌مند بود. در روش نظام داده‌بنیاد مراحل تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی (انتخابی) انجام می‌شود و به عرضه پارادایم منطقی با تصویر تجسمی از نظریه در حال تکوین پایان می‌یابد (بازرگان، 1387). کدگذاری باز عبارت است از

1. Charmaz

2. Poland



فرایندی تحلیلی که از طریق آن مفاهیم مشخص شده و ویژگی‌ها و ابعاد آنها از درون داده‌ها کشف می‌شوند. از سوی دیگر کدگذاری انتخابی فرایند یکپارچه‌سازی و پالایش نظریه است (استراوس و کوربین، 1385). مقوله‌ها چندین بار مورد تجدید نظر قرار گرفت، برخی از مفاهیم نادر حذف و سازگاری نظریه و داده‌ها بررسی شد.

**بازبینی توسط اعضاء:** 5 نفر از مصاحبه‌شوندگان (به ازاء هر طبقه از مصاحبه‌های کیفی یک نفر) گزارش نهایی مرحله نخست، فرایند تحلیل یا مقوله‌های به دست آمده را بازبینی کردند. پیشنهادهای آنها در انگاره کدگذاری محوری اعمال شد و در نهایت، 77 گویه بر مبنای طیف لیکرت<sup>1</sup> شش درجه‌ای طراحی شد. برای اطمینان از روایی محتوای پرسشنامه، 5 نفر از متخصصان حوزه منابع انسانی پرسشنامه را بررسی کردند. آزمون مقدماتی پرسشنامه روی 40 نفر از مدیران اجرایی و ستادی اجرا شد. به منظور اطمینان از پایایی پرسشنامه و همسانی درونی سؤال‌ها، ضریب آلفای کرونباخ<sup>2</sup> برای نمونه مقدماتی (30 نفر) محاسبه شد. مقدار آلفای به دست آمده (0/863) از قابلیت اطمینان پرسشنامه و همسانی درونی گویه‌های حکایت داشت. با توجه به نتایج بررسی روایی محتوا توسط متخصصان و پاسخ‌دهندگان، اجرای مقدماتی پرسشنامه و ضرایب آلفای کرانباخ هر گویه، پرسشنامه نهایی در 77 گویه تهیه شد. در پرسشنامه نهایی گویه‌های لازم در خصوص ویژگی‌های جمعیتی شناختی مصاحبه‌شوندگان تدوین شد.

**مرحله کمی:** هدف از این مرحله پژوهش تعیین الگوهای پیچیده روابط، آزمون میزان روابط بین مقوله‌های و دستیابی به سطوحی از توانایی تعمیم‌پذیری در نمونه بزرگتر است.

**گردآوری داده‌های:** نمونه آماری این پژوهش در بخش کمی شامل مدیران اجرایی و ستادی صنعت بیمه کشور بود که با توجه به جدول مورگان به تعداد 198 نفر تعیین گردید. از آنجا که پیش‌بینی می‌شد جمع‌آوری پرسشنامه با مشکلاتی مواجه شود، تعداد 230 پرسشنامه ارسال گردید. در نهایت 218 پرسشنامه جهت تحلیل داده‌ها وارد نرم‌افزار شد. با توجه به این‌که هدف اصلی پژوهش، تدوین الگوی مناسب برندسازی کارفرما در شرکت‌های بیمه خصوصی بود. پس از مرحله کیفی، برای اعتبارسنجی یافته‌های آن و شناسایی مؤلفه‌ها و عوامل نهایی مؤثر بر الگوی برندسازی کارفرما در صنعت بیمه و تعیین میزان رابطه بین عوامل، مرحله کمی اجرا شد. به عبارتی، داده‌ها با استفاده از روش‌های توصیفی و همبستگی چند متغیره تحلیل شدند که مناسب‌ترین روش برای بخش کمی است. زیرا، از تحلیل معادلات ساختاری برای تحلیل و آزمون الگوهای نظری می‌توان استفاده کرد (شوماخر و لومکس<sup>3</sup>، 1388). نظر به این‌که در مطالعه حاضر لازم بود الگوی مفهومی به-دست آمده از بخشی کیفی، آزمون شود. استفاده از الگوی معادلات ساختاری در مرحله کمی ضرورت داشت. در طی این فرایند، ضرایب معنی-داری و شاخص‌های پردازش بررسی و برخی از مسیرهای الگو با توجه به ارتباط ضعیف آنها با دیگر عوامل حذف شدند. برازش الگو، میزان انطباق واریانس و کواریانس نمونه را با الگو معادلات ساختاری تعیین می‌کند (شوماخر و لومکس، 1388). به منظور گسترش یافته‌های پژوهش، تحلیل‌های دیگری بر نتایج صورت گرفت. رابطه عوامل با ویژگی‌های سن، جنسیت و سابقه کاری بررسی شد. برای متغیرهای با مقیاس پیوسته، از تحلیل همبستگی و در مورد متغیرهای اسمی آزمون گروه‌های مستقل انجام شد. برای تحلیل کمی داده‌ها و تحلیل‌های تعقیبی از نرم‌افزار SPSS و برای تحلیل معادلات ساختاری از نرم‌افزار AMOS استفاده شد.

#### یافته‌های پژوهش

پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، در مرحله نخست، تجزیه و تحلیل آنها در سطح بند انجام شد و گزاره‌ها (ابعاد و ویژگی‌ها) برون‌آوری شدند. در مرحله دوم، در سطح جمله و عبارت مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. بر اساس نتایج به دست آمده از مرحله دوم، مقوله‌های اصلی با دسته بندی مقوله‌های فرعی برون‌آوری و نام‌گذاری گردید. هر مقوله اصلی شامل چند مقوله فرعی بود که به واسطه گزاره‌های مستخرج از مصاحبه‌ها حاصل شدند. برای اجرای این فرایند از تکنیک‌های تحلیلی پیشنهادی توسط (استراوس و کوربین 1385) استفاده شد.

در ادامه، موارد و نمونه‌های فرایند کدگذاری باز ارائه شده است. از مصاحبه‌شوندگان در مورد الگوی برندسازی کارفرما در شرکت‌های بیمه خصوصی سوالاتی پرسیده شده که عمده‌ترین آن‌ها به شرح زیر می‌باشند:

"تعریف شما از برندسازی کارفرما چیست؟ آیا در شرکت‌های بیمه برندسازی کارفرما اجرا می‌شود؟ فلسفه وجودی برندسازی کارفرما چگونه است؟"

1. Likert Scale

2. Cronbach's Alpha Coefficients

3. Schumacher & Lomax

بررسی پاسخ‌های متنوع شرکت‌کنندگان به سؤالات، مقوله‌های مورد نیاز را به تدریج آشکار ساخت. در این بررسی، تعداد 16 مقوله کلی، 53 مقوله، 87 خرده مقوله و ویژگی‌های مربوط به آنها به شرح جدول (5) استخراج شد. گزارش تمام مقوله‌های اصلی، اکثر مقوله‌ها، ویژگی‌ها و ابعاد در زمان طراحی پرسشنامه انجام شده است.

جدول 5: مقوله‌ها و ویژگی‌های مربوط به آن

مقوله کلی	مقوله‌ها	مقوله‌های فرعی و ویژگی‌ها
تبادل کار و زندگی	وجود امکانات از راه دور	فراهم کردن بستر دور کاری
	ساعات کاری و زمان منقطع	انعطاف‌پذیری زمان حضور در سازمان بستر شیفت‌کاری چرخشی
	مکان و سفر کاری و مراقبت از کودکان	ایجاد فضا و مهد کودک در محل کار ساعات طولانی با مسافرت‌های کاری پراکنده
برندسازی داخلی	امنیت شغلی	مراقبت از نیروهای شایسته انعقاد قراردادهای طولانی مدت القای حس اعتماد آفرینی
	آموزش و توسعه	برگزاری دوره‌های آموزشی حرفه‌ای و تخصصی
	توسعه مسیر شغلی	تعریف مسیر پیشرفت کارکنان
	پاداش‌های سخاوتمندانه	پرداخت پاداش در ازای موفقیت‌های شغلی
مسئولیت اجتماعی	رعایت اخلاق کسب‌وکار	حس پایبندی و رعایت مسائل اخلاق حرفه‌ای ایجاد حس اعتماد اجتماعی رعایت اخلاق حرفه‌ای در تمامی امور و شئون
	نوع دوستی	رشد نوع دوستی تلاش دلسوزانه در حل مشکلات
قدرت برند سازمان	میزان درخواست خدمت	شناسایی و جذب نیروهای شایسته خارج سازمان شناسایی و پرورش نیروهای شایسته داخل سازمان ایجاد امنیت شغلی نگهداشت نیروی انسانی
	شهرت یا آوازه	تقویت برند حمایت برند سازمان
شناختی‌های فردی و تخصصی	دانش	شناخت و درک مسایل حوزه کاری درک نقش کاری با شناخت ساختار، کارکرد سازمان و فرهنگ سازمانی رشد و توسعه فردی
	مهارت	مهارت‌های حرفه‌ای رشد خلاقیت و نوآوری
	آراستگی	جذابیت ظاهری و فیزیکی محیط کار پوشش مناسب ظاهری و آراستگی
	هوش هیجانی	هیجان‌ات شغلی مثبت اندیشی و خوش‌بینی
شناختی‌های فردی و تخصصی	شایستگی‌های حرفه‌ای	شایسته‌پذیری تولید دانش سپردن کار به کاردان
	قدرت حرفه‌ای	قدرت اطلاعاتی در انجام وظایف سازمانی
	مهارت‌های ارتباطی	مهارت کلامی و غیر کلامی تطبیق فرهنگ شغلی با فرهنگ سازمانی
	حقوق و پرداخت	تدوین الگو پرداخت پرداخت پاداش در قبال موفقیت‌های شغلی عدم تبعیض پرداختی عدالت در پرداخت (برابری درونی و بیرونی)

تدوین و ارائه الگوی برند کارفرما در شرکت‌های بیمه

مقوله کلی	مقوله‌ها	مقوله‌های فرعی و ویژگی‌ها
محیط کاری	مزایای بهداشت و سلامت	سهام بازنشستگی ایجاد گزینه‌های مختلف سهام پرداخت سود سهام
	توانمند سازی	ظرفیت‌سازی برای توانمندی کارکنان مدیریت انطباق‌پذیری
	شفافیت نقش	برقراری نظم سازمانی با ایجاد شفافیت نقش
	چالش کاری و تحمل ابهام	توسعه حس سعه صدر پذیرش خطای زبردستان
	مسئولیت‌پذیری و تفویض اختیار	اعطای آزادی عمل به کارکنان پذیرش مسئولیت خطای زبردستان
	کیفیت کاری مدیر و همکاران	مدیریت استعداد ظرفیت‌سازی توانمند سازی برقراری ارزش‌های بنیادی انتصابات درون سازمانی
فرهنگ و محیط سازمانی	کیفیت کاری مدیر و همکاران	الگو بودن فرد افزایش ظرفیت مدیریت برآورد نیاز مدیریتی چالش‌های نسلی (تربیت نسل-شکاف مدیریت)
	محیط ریسک‌پذیر	تسهیل‌کننده فعالیت‌های سازمان تفویض اختیار دغدغه "پس از این" (گذر از روزمرگی)
	انطباق‌پذیری	تسهیل فرایند انطباق‌پذیری مدیریت توانمندسازی کارکنان با انطباق‌پذیری
	فرهنگ سازمانی	تطبیق فعالیت‌های شغلی با فرهنگ سازمانی تقویت فرهنگ کار و کارآفرینی سازمان
	سبک زندگی	رعایت قوانین و مقررات و ضوابط سازمانی رعایت موازین و اصول اخلاقی در محیط کاری
	ارزش و باورها	رعایت آداب و اصول معاشرت رفتارهای استاندارد اجتماعی رعایت نظم و انضباط سازمانی
استقلال شرکت‌های بیمه	استقلال نهادی شرکت‌های بیمه	مدیریت از درون استقرار مقررات بومی شرکت‌های بیمه ایجاد زیرساخت‌های قانونی (تدوین قوانین جدیدها اجرا و اصلاح قوانین) صنعت بیمه به مثابه نگاه علمی = اقتصادی
	کاهش سیاست‌زدگی	عدم تبعیت از تغییرات سیاسی کشور جلوگیری از حرکت‌های بازدارنده
	آزادی علمی	آزاد اندیشی و خردورزی
سبک رهبری	تفویض اختیار	تمرکز زدایی هم از منظر ساختاری و هم تصمیم‌گیری پذیرش خطای زبردستان در سطوح مختلف
	مسئولیت‌پذیری	ارتقا حس مسئولیت‌پذیری امکان آزادی عمل در حیطه مسئولیت‌پذیری
فرهنگ سازمانی	ارزش و باور	ارتقا ارزش و باورهای مطلوب
	مشارکت	فراهم کردن زمینه مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها و اجرای نگرش مشارکت و تشریک مساعی احساس تعلق خاطر و تمایل به انجام وظایف اجرایی با ایجاد فرهنگ مشارکتی
استراتژی سازمان	شایسته‌سالاری	فراهم کردن زمینه بروز و حضور استعدادها در مدیریت فراهم کردن سازوکار شناسایی استعدادها در عرصه مدیریت فراهم کردن زمینه خلاقیت و نوآوری مدیران در صنعت تسهیل فرایند جذب و رشد استعدادها

مقوله کلی	مقوله‌ها	مقوله‌های فرعی و ویژگی‌ها
مدیران کسب‌وکار	مدیریت همدلانه	پذیرش خطای زیردستان توان و تعهد هیأت مدیره شرکت‌های بیمه به ج. پ پرهیز از فردگرایی و خود محوری
	اعتماد آفرینی	احساس امنیت مدیران و کارکنان ایجاد جسارت مدیریتی
	فرهنگ مشارکتی	اعتقاد به مشارکت افراد احساس تعلق خاطر ایجاد تمایل به انجام وظایف اجرایی
	مدیریت مشارکتی	تشریک مساعی در تصمیم‌گیری‌ها سبک مدیریت و رهبری آزادمنشانه
دپارتمان منابع انسانی	ثبات مدیریتی	ثبات مدیریت تداوم تجارب تدوین تجارب
	نظم سازمانی	استقرار هنجار پایدار
شایسته‌گرایی	شایسته‌پذیری	ایجاد تفکر شایسته‌پذیری در سطوح مختلف تجلی شایسته‌پذیری در سیاست‌ها، اهداف و ارزش‌ها در سطوح مختلف تدوین الگو شایستگی در سطوح و رده‌های مختلف
	شایسته‌جویی	شناسایی و جذب نیروهای شایسته مدیریت در خارج از شرکت‌های بیمه شناسایی و پرورش نیروهای شایسته مدیریت در داخل شرکت‌های بیمه
	شایسته‌سالاری	شناسایی و جذب نیروهای شایسته مدیریت در خارج از شرکت‌های بیمه شناسایی و پرورش نیروهای شایسته مدیریت در داخل شرکت‌های بیمه
	تعهد سازمانی	نهادینه شدن تعهد سازمانی
بالندگی سازمانی	رضایت سازمانی	ارتقا رضایت شغلی
	کارایی و اثر بخشی	کار را به کاردان سپردن ارتقا عملکرد شرکت‌های بیمه سیر صعودی بهره‌وری
	جذب و نگهداشت	تمایل کمتر به جابجایی افزایش تقاضاهای استخدام نگهداشت کارکنان مستعد جذب و استخدام کارکنان مستعد
	حمایت از برند	ارتقا حمایت از برند

منبع: یافته‌های تحقیق

پس از کدگذاری باز، یافته‌های حاصل از آن در قالب ابعاد پارادایمی کدگذاری محوری شامل شرایط علی، مقوله محوری، راهبردها، زمینه، شرایط مداخله‌گر و پیامدها طبقه‌بندی شدند که با توجه به مقوله‌های فرعی و ویژگی‌های هر کدام، " الگوی برندسازی کارفرما " را نشان می‌دهند.

در نهایت، فرضیه‌های زیر مورد آزمون قرار گرفتند که نتایج به شرح جدول 6 است.

1. راهبردهای الگو برندسازی کارفرما بر بالندگی سازمانی اثر مستقیم دارد.
2. شرایط علی الگوی برندسازی کارفرما بر راهبردهای الگو برندسازی کارفرما در شرکت‌های بیمه اثر دارد.
3. راهبردهای الگوی برندسازی کارفرمای شرکت‌های بیمه بر شایسته‌گرایی اثر دارد.
4. ویژگی‌های زمینه‌ای (مدیران کسب‌وکار، گروه منابع انسانی) بر پیامدها الگو برندسازی کارفرما و شایسته‌گرایی اثر دارند.
- 1-4. شرایط زمینه‌ای الگو برندسازی کارفرما بر پیامدهای برندسازی کارفرما تأثیر مستقیمی دارد.
- 2-4. شرایط زمینه‌ای برندسازی کارفرما بر پیامدهای برندسازی کارفرما تأثیر غیرمستقیمی دارد.
- 3-4. ویژگی‌های زمینه‌ای (مدیران کسب‌وکار و دپارتمان منابع انسانی) بر شایسته‌گرایی اثر مستقیم دارد.
5. استقلال شرکت‌های بیمه بر راهبردهای الگو برندسازی کارفرما و پیامد اثر دارند.

- فرضیه 5-1. استقلال شرکت‌های بیمه بر راهبردهای الگو برندسازی کارفرما اثر مستقیم دارد.  
 فرضیه 5-2. استقلال شرکت‌های بیمه بر پیامد اثر مستقیم دارد.  
 فرضیه 5-3. استقلال شرکت‌های بیمه بر پیامد اثر غیرمستقیم دارد.  
 فرضیه 6. راهبردهای الگو برندسازی کارفرما و شایسته‌گرایی بر بالندگی سازمانی اثر مستقیم دارند.  
 فرضیه 6-1. راهبردهای الگو برندسازی کارفرما بر بالندگی سازمانی اثر مستقیم دارد.  
 فرضیه 6-2. شایسته‌گرایی بر بالندگی سازمانی اثر مستقیم دارد.

جدول 6: آزمون فرضیات

فرضیه	تأثیر غیرمستقیم	نسبت بحرانی (CR)	سطح معناداری	نتیجه فرضیه
1	0.51	12.12	0.001	تایید در سطح اطمینان 99%
2	0.36	15.48	0.001	تایید در سطح اطمینان 99%
3	0.74	15.20	00.1	تایید در سطح اطمینان 99%
4-1	0.55	10.82	0.001	تایید در سطح اطمینان 99%
4-2	0.41	10.34	0.001	تایید در سطح اطمینان 99%
4-3	0.59	9.5	0.001	تایید در سطح اطمینان 99%
5-1	0.47	17.5	0.001	تایید در سطح اطمینان 99%
5-2	0.60	17.15	0.001	تایید در سطح اطمینان 99%
5-3	0.31	9.17	0.001	تایید در سطح اطمینان 99%
6-1	0.68	16.10	0.001	تایید در سطح اطمینان 99%
6-2	0.71	15.48	0.001	تایید در سطح اطمینان 99%

منبع: یافته‌های تحقیق

## جمع‌بندی و پیشنهادها

تحلیل یافته‌های بخش کیفی نشان داد برندسازی کارفرما در شرکت‌های بیمه بر مبنای تعادل کار و زندگی، پاداش و مزایا، مسؤلیت اجتماعی، قدرت برند سازمان، برندسازی داخلی، محیط کاری، شایستگی‌های فردی و تخصصی، فرهنگ و محیط سازمانی تحقق می‌یابد. برندسازی داخلی شامل امنیت شغلی، آموزش و توسعه، توسعه مسیر شغلی و پاداش‌های سخاوتمندانه. مسؤلیت اجتماعی شامل مقولات رعایت اخلاق کسب‌وکار و نوع دوستی. حقوق و پرداخت و مزایای بهداشت و سلامت مقوله پاداش و مزایا را توصیف می‌نماید. محیط کاری شامل: کیفیت کاری مدیر و همکاران، توانمندسازی، شفافیت نقش، چالش کاری و تحمل ابهام و مسؤلیت‌پذیری و تفویض اختیار اما فرهنگ و محیط سازمانی شامل سبک زندگی، ارزش و باورها، انطباق‌پذیری، فرهنگ سازمانی، محیط ریسک‌پذیر، تیم کیفیت ارشد می‌باشد. اساس استقرار الگوی برندسازی کارفرما در شایسته‌گرایی است که شامل شایسته‌پذیری، شایسته‌جویی، شایسته‌سالاری می‌باشد. استقرار الگوی برندسازی کارفرما از طریق راهبردهای استراتژی سازمان، سبک رهبری، فرهنگ سازمانی صورت می‌پذیرد که مقصود از استراتژی سازمان، شایسته‌سالاری بوده و مقصود از سبک رهبری تفویض اختیار و مسؤلیت‌پذیری و نهایتاً مقصود از فرهنگ سازمانی: ارزش و باور و مشارکت است. بستر فراهم‌کننده این راهبردها وجود مدیریت کسب‌وکار و دپارتمان منابع انسانی است که مدیریت کسب و کار با مدیریت همدلانه، اعتمادآفرینی، مدیریت مشارکتی و فرهنگ مشارکتی بوده و دپارتمان منابع انسانی با ثبات مدیریتی و نظم سازمانی محقق می‌شود. سه راهبرد استراتژی سازمان، سبک رهبری، فرهنگ سازمانی تحت تاثیر شرایط مداخله‌گری تحت عنوان استقلال بیمه‌ای است. استقلال بیمه‌ای به معنای استقلال شرکت‌های بیمه، کاهش سیاست‌زدگی و آزادی علمی است. یافته‌های پژوهش نشان داد راهبردهای استقرار الگوی برندسازی کارفرما در شرکت‌های بیمه در کنش و واکنش با عوامل زمینه‌ای و محیطی پیامد بالندگی سازمان را در برداشتند. بالندگی سازمان به معنای تعهد سازمانی، رضایت شغلی، حمایت از برند، کارایی و اثربخشی و جذب و نگهداشت است.

لازم به ذکر است نتایج آزمون فرضیه "شرایط علی الگوی برندسازی کارفرما بر راهبردهای الگو برندسازی کارفرما در شرکت‌های بیمه اثر دارد" با نتیجه مطالعه باخائوس و تیکو (2004) در خصوص استراتژی سازمان و فرهنگ مشارکتی هماهنگ می‌باشد. نتایج آزمون فرضیه "راهبردهای الگوی برندسازی کارفرمای شرکت‌های بیمه بر شایسته‌گرایی اثر دارد" با یافته‌های کریجیچ و مورگان<sup>2</sup> (2016) همخوانی دارد که طبق آن سازمان‌هایی که دنبال رقابت-جویی هستند باید از رویکرد شایسته‌محوری برای انتخاب و پرورش استعدادها جهت اشتغال در پست‌های کلیدی استفاده نمایند. این رویکرد نه تنها موفقیت تصمیم‌گیری‌های استنادی را بالا می‌برد، بلکه، فرایندهای برندسازی کارفرما را نیز بهبود می‌بخشد. به‌علاوه، این الگو به عنوان ابزاری برای ایجاد ضوابط مشخص برای استقرار برندسازی کارفرما عمل می‌کند. نتایج آزمون فرضیه "ویژگی‌های زمینه‌ای (مدیران کسب‌وکار، گروه منابع انسانی) بر پیامدها الگو برندسازی کارفرما و شایسته‌گرایی اثر دارند" با یافته‌ها و نظریات اسلم (2015) در خصوص فرهنگ و جو حمایتی و یافته‌های کانسی و ساکاندا<sup>3</sup> (2019) در خصوص مشارکت ذی‌نفعان هماهنگ است. نتایج آزمون فرضیه "استقلال شرکت‌های بیمه بر راهبردهای الگو برندسازی کارفرما و پیامد اثر دارند" با یافته‌ها و نظریات کاپور و همکاران<sup>4</sup> (2010) هماهنگ می‌باشد. نتایج آزمون فرضیه "راهبردهای الگو برندسازی کارفرما و شایسته‌گرایی بر بالندگی سازمانی اثر مستقیم دارند" با یافته‌های کانسی و ساکاندا (2019) در این خصوص هماهنگ است. با توجه نتایج بالا، اقدامات زیر برای پیاده‌سازی برندینگ کارفرما در شرکت‌های بیمه‌ای پیشنهاد می‌شود:

- ✓ برندسازی به مثابه استراتژی سازمانی: این برندسازی به عنوان یک استراتژی در زمینه مدیریت سرمایه‌های انسانی سازمان موجب تمایز آن می‌شود. تصویر سازمانی و هویت قوی برای سازمان نتیجه مستقیم این برندسازی است که روی رفتار شهروندی سازمانی نیز تأثیرگذار است و آن را ارتقا می‌بخشد.
- ✓ استفاده از برندسازی در زمینه جذب افراد به سازمان: جذب کارکنان با استعداد از سایر پیامدهای مستقیم این موضوع است و شهرت و وفاداری به سازمان را به ارمغان خواهد آورد. ایجاد گروه‌هایی برای بررسی و راهبری این موضوع در سازمان با عنوان کمیته شهرت به‌منظور حفظ و ارتقا شهرت کنونی و جلوگیری از موارد آسیب‌زا توصیه می‌شود.
- ✓ تعریف پاداش‌های مختلف برای گروه‌های مختلف کارکنان: اهمیت قائل شدن برای ایجاد تعادل در کار و زندگی در افراد جوان نسبت به افراد مسن تر از عواملی است که باید در موضوع ارزش پیشنهادی کارفرما بدان توجه شود تا توانایی شرکت در جذب و نگهداشت افراد با استعداد و جوان را نسبت به رقبا افزایش دهد. این رویکرد نشان‌دهنده شکوفایی شخصی افراد در سازمان خواهد بود. به این ترتیب می‌توان از موضوعات مالی (عوامل خارجی) برای جوان‌ترها و غیرمالی (عوامل درونی) برای مسن‌ترها در طراحی پاداش‌ها و مزایای سازمانی سود برد.
- ✓ استفاده از برندسازی کارفرما به عنوان ویرترین سازمان: تربیت افرادی با عنوان سفیران برند که از روحیه مثبت و ارزیابی بهتر نسبت به سازمان برخوردار باشند برای توسعه فرآیند برندسازی و به‌کارگیری فضای مجازی برای دستیابی به شهرت برخط (متشکل از هویت و تصویر برخط) اهمیت به‌سزایی دارد. همچنین، این موضوع حتی در ایجاد، مدیریت و توسعه فردی مدیران ارشد سازمان و نیز ساختن تصویری مطلوب و مناسب از کارفرمای برتر در ذهن کارکنان فعلی و کارکنان بالقوه آتی سهمیم خواهد بود. این برندسازی با محوریت مدیریت سرمایه‌های انسانی و با همکاری مدیریت بازاریابی و روابط عمومی قابل توسعه خواهد بود و اهداف مورد نظر آن باید در برنامه‌های میان‌مدت و بلندمدت سازمان گنجانده شود تا امکان برقراری رابطه مناسب میان استراتژی‌های بیمه و برندسازی کارفرما فراهم شود.
- ✓ بهره‌گیری از نظریه‌های جدید دانشگاهی در جهت ارتقاء برندینگ: برقراری ارتباط کارآمد با مراکز آموزش عالی می‌تواند سامان را در زمان کمتری به تناسب مورد نظر برساند و با ورود اطلاعات جدید به شرکت‌های بیمه‌ای باعث تجاری‌سازی دانش نظری گردد. بهره‌گیری از روش‌های مختلف اطلاع‌رسانی، برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه مدت برندینگ کارفرما و ارائه کتابچه‌های آموزشی از راهبردهای موثر در برندسازی کارفرما است.
- ✓ تغییر نمودار سازمانی شرکت‌های بیمه‌ای و همگام‌سازی برندینگ سازمانی با سایر سطوح سازمان: ایجاد واحد برندینگ کارفرما در نمودار سازمانی شرکت‌های بیمه‌ای یا تشکیل کمیته‌ای با این نام که با بخش‌های سرمایه‌های انسانی، بازاریابی و روابط عمومی ارتباط موثر داشته باشد و پیگیری اهداف، فعالیت‌ها و افکار مشتریان داخلی (کارکنان) در راستای افزایش کمی و کیفی مشتریان خارجی (بیمه‌گذاران) را فراهم نمایند تا ضمن ایجاد حس رضایت‌مندی در مشتریان داخلی و خارجی، اهداف سازمانی محقق گردد.

1. Backhaus & Tikoo

2. Krejcie & Morgan

3. Mkansi & Nsakanda.

4. Kappor et al

## ملاحظات اخلاقی

### حامی مالی

این مقاله حامی مالی ندارد.

### مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان در آماده سازی این مقاله مشارکت کرده‌اند.

### تعارض منافع

بنا به اظهار نویسندگان، در این مقاله هیچ‌گونه تعارض منافی وجود ندارد.

### تعهد کپی‌رایت

طبق تعهد نویسندگان، حق کپی‌رایت (CC) رعایت شده است.

## منابع و ماخذ

- استراوس، آنسلم و کوربین، جولیت. (1385). اصول روش تحقیق کیفی، نظریه‌مبنایی رویه‌ها و شیوه‌ها. ترجمه بیوک محمدی، انتشارات پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، چاپ سوم.
- بازرگان، عباس. (1384). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته رویکردهای متداول در علوم رفتاری. ناشر دیدار، چاپ اول.
- برغمندی، قاسم و قلی‌پور، آرین. (1394). بررسی تأثیر برندسازی کارفرما بر جذب استعدادها در بانک رفاه. مدیریت فرهنگ سازمانی، 13(1): 207-227.
- حسنقلی‌پور، طهمورث، ملابری نوریجانی، عزیز محمد، باباشاهی، جبار و صادق وزیری، فراز. (1394). تأملی بر جنبه انسانی برند: بررسی تأثیر شخصیت برند سازمان ارتش جمهوری اسلامی ایران بر رضایت سرمایه‌های انسانی. بهبود مدیریت، 9(1): 79-94.
- حمیدیان‌پور، فخریه، ضیایی بیده، علیرضا و سعیدا اردکانی، محمد. (1392). ارائه مدلی برای بررسی پیامدهای ارزش ویژه برند کارفرما با استفاده از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری. کاوش‌های مدیریت بازرگانی. 5(9): 1-20.
- خدای، سهیلا و اصائلو، بهاره. (1394). طراحی مدل ایجاد جذابیت کارفرما مبتنی بر ساخت برند متمایز کارفرما. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، 5(1): 61-83.
- رحیمیان، اشرف. (1392). برند کارفرما، راهبرد نوین مدیریت سرمایه‌های انسانی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، 5(2): 127-150.
- شوماخر، رندال ای و لومکس، ریچاد جی. (1388). مقدمه‌ای بر الگوسازی معادله ساختاری، ترجمه وحید قاسمی. تهران، انتشارات جامعه شناسان. چاپ دوم.
- گال، مردیت و بورگ، والتر و گال، جویس. (1386). روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روان‌شناسی، ترجمه احمدرضا نصرافهانی. انتشارات سمت، جلد اول، چاپ یازدهم.
- موسی‌خانی، مرتضی و مجرد، ناهید. (1392). شناسایی استراتژی‌های منابع انسانی QIAU با رویکرد SRP. مدیریت توسعه و تحول، 12: 11-1.

- Ambler, T.; Barrow, S., (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3): 158–206.
- Aslam, S., (2015). Employer branding and intention to apply by usage of social media in banking sector, Pakistan. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 6(5): 400-405.
- Babcanova, D.; Bakanauskienė, I.; Bendaravicienė, R.; Krikstolaitis, R.; Lydeka, Z., (2011). Discovering an employer branding: Identifying dimensions of employer's attractiveness in university. *Management of Organizations: Systematic Research*, 59(3): 7-22.
- Backhaus, K.; Tikoo, S., (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5): 501- 517.
- Bergstrom, K.; Anderson, M., (2001). Delivering on promises to the marketplace: Using employment branding to build employee satisfaction. *Journal of Integrated Communications*, available at:

- [www.medill.nwu.edu/imc/studentwork/pubs/jic/journal/2000/peoplespercent20energy.htm](http://www.medill.nwu.edu/imc/studentwork/pubs/jic/journal/2000/peoplespercent20energy.htm)  
(accessed October 15, 2001).  
نشریه علمی پژوهشنامه بیمه دوره 9، شماره 3، تابستان 1399، شماره پیاپی 33، ص 326-341
- Charmaz, C., (2003). Discovering chronic illness: Using grounded theory. *Social Science and Medicine*, 30(11): 1161-1172.
- Creswell, J.W., (2009). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed method approaches* (3rd Ed.). Los Angeles: SAGE Publications.
- Davies, G., (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5&6): 667-681.
- Kapoor, V.; Kunerth, M.; Mosely, S., (2010). Employer branding: A study of its relevance in India. *Journal of Brand Management*, 7(1&2): 51-75.
- Krejcie, R.V.; Morgan, D.W., (2016). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3): 607-610.
- Marcia, B.; Aaron, D., (2019). Skilled workers branding. *Journal of Personal Manejo*, 22(12): 117-131.
- Sullivan, S., (1999). The changing nature of careers: a review and research agenda. *Journal of Management*, 25(3): 457-475.
- Tavakol, M.; Dennick, R., (2011). Making sense of cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 27(2): 53-55.
- Tanwar, K.; Prasad, A., (2016). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: Gender as a moderator. *Management Decision*, 54(4): 854-886.