

طراحی الگوی برند کارفرمایی شرکت‌های بیمه‌ای در جهت برون رفت از چالش جذب و نگهداشت نیروی‌های انسانی مستعد و متخصص (رویکرد کیفی تئوری داده بنیاد)

محمد حسین پور جمادی^۱، ندا نفری^{۲*}، نادر شیخ الاسلامی^۳، نرگس حسن مرادی^۴

۱- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و علوم اجتماعی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲- استادیار دانشکده مدیریت و علوم اجتماعی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول) n_nafari@iau-tnb.ac.ir

۳- استادیار دانشکده مدیریت و علوم اجتماعی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۴- دانشیار دانشکده مدیریت و علوم اجتماعی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

اطلاعات مقاله	چکیده
تاریخ ارسال: ۱۴۰۲/۱۱/۲۹	تحقیق حاضر با هدف ارائه الگوی برند کارفرمایی شرکت‌های بیمه‌ای در جهت برون رفت از چالش جذب و نگهداشت نیروی‌های انسانی مستعد و متخصص به انجام رسیده است. این تحقیق از لحاظ هدف کاربردی، و از لحاظ رویکرد پیمایشی-اکتشافی می باشد. جامعه آماری این تحقیق گروهی از خبرگان حوزه منابع انسانی شامل اساتید دانشگاهی، مشاورین سازمانی و مدیران ارشد منابع انسانی شرکت‌های بیمه‌ای بودند و مورد مصاحبه عمیق قرار گرفتند. این انتخاب و انجام مصاحبه، تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و پس از آن متوقف شد. در این تحقیق، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و این فرایند تا رسیدن به اشباع نظری محقق ادامه یافت. سرانجام این روش، مصاحبه با ۱۱ نفر از خبرگان بود. در این تحقیق، از آنجایی که از روش تئوری داده بنیاد استفاده گردید، ابزار اصلی جمع آوری داده‌ها، مصاحبه عمیق و غیرساختار یافته با خبرگان بود. سرانجام پس از طی کدگذاری‌های سه گانه باز، محوری و انتخابی، مدل مفهومی تحقیق بر اساس مدل پارادایمی طراحی شد.
تاریخ پذیرش ۱۴۰۳/۰۱/۱۹	
(مقاله پژوهشی)	
	کلمات کلیدی: برند کارفرمایی، جذب و نگهداشت نیروی‌های انسانی، صنعت بیمه، تئوری داده بنیاد

۱.. بیان مسئله

اگر تاسیس بیمه ایران در سال ۱۳۱۴ را آغاز اولین مرحله گسترش صنعت بیمه و تاسیس بیمه مرکزی در سال ۱۳۵۰ را دومین مرحله آن بدانیم، بدون تردید اجرای طرح تحول صنعت بیمه سومین مرحله آن خواهد بود. صنعت بیمه ایران، در معیار مدرن و کلاسیک؛ آن نوپا محسوب می‌شود؛ چرا که روند رو به رشد تنوع در ارائه دهندگان و تنوع در خدمات بیمه‌ای در سال‌های اخیر با شروع فرایند خصوصی سازی آغاز شد. گسترش این روند نیازمند تبیین فضای عملی رقابت در بین شرکت‌های ارائه دهنده خدمات بیمه‌ای از جمله رقابتی شدن نظام تعرفه‌ای است (امن زاده و حیدرزاده، ۱۴۰۱). با این حال صنعت بیمه در ایران با مشکلاتی مواجه است که هم مربوط به چالش‌های درون صنعت بیمه و هم چالش‌های بیرون از صنعت بیمه است. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی در یکی از گزارش‌های مطالعاتی خود، چالش‌های اصلی صنعت بیمه کشور را در موارد زیر

خلاصه نموده است: دولتی بودن تصمیم‌گیری‌ها در کشور و بر هم خوردن فضای رقابتی در صنعت بیمه؛ مشکلات ساختاری موجود در اقتصاد ایران و اثرات آن در صنعت بیمه؛ مشکلات حوزه منابع انسانی صنعت بیمه (تخصص، تجربه، جذب، توانمندسازی و توسعه، نگهداشت، شایسته سالاری، و ...)؛ عدم شناخت جامع از نیازمندی‌های مشتریان خدمات بیمه‌ای در کشور؛ ضعف ارتباطی بین دانشگاه‌های کشور و صنعت بیمه و نیاز به توسعه علمی و تکمیل کادر علمی صنعت بیمه از طریق تربیت متخصصان؛ مشکلات بازاریابی و کمبود بازاریابی بیمه در کشور اعم از روشهای شرکت‌های بیمه و مکانیزم‌های موجود و عدم توازن در بخش‌های بیمه ای، عدم شناخت مردم از خدمات و مزایای بیمه‌ای، و ضعف در مدیریت سرمایه انسانی (باراحمدی خراسانی، ۱۳۹۴؛ جعفری و جعفری، ۱۴۰۱)

با توجه به روند جهانی، نگرانی مدیران ارشد اجرایی در مورد یافتن و حفظ استعدادها به‌منظور رسیدن به رشد مورد نظرشان در حال افزایش است. پیمایش‌های مختلف نشان می‌دهد که در سال ۲۰۱۴، ۳۶ درصد از کارفرمایان دنیا اعلام کردند که با کمبود استعداد مواجه شده‌اند که بیشترین مقدار از سال ۲۰۰۷ است و در پژوهش‌های بعدی در سال ۲۰۱۵، ۷۳ درصد از مدیران ارشد، اعلام کردند که نسبت به قابلیت دسترسی به مهارت‌های کلیدی دغدغه دارند (هوپ^۱، ۲۰۱۸). بنابراین، شرکت‌ها چگونه در جنگ جدید استعدادها به صورت موثر رقابت می‌کنند؟ قبل از هر چیزی، وقت آن رسیده که رهبران به تقویت برند کارفرمایی سازمان خود توجه کنند. رویکرد ایجاد برند قوی کارفرمایی در طول سال‌های اخیر تغییرات عمده‌ای پیدا کرده است، به طوری که بر جذب افراد و مسئولیت نظارت بر آن تأثیر می‌گذارد (ویشواز و همکاران^۲، ۲۰۱۷).

برند کارفرما یعنی تصویری که ذینفعان اصلی و به طور خاص کارکنان فعلی و بالقوه در مورد یک سازمان در ذهن‌شان شکل گرفته است (پیمنتل^۳ و همکاران، ۲۰۲۱). به عبارت دیگر، برند کارفرما یعنی اینکه سازمان مورد نظر در سطوح مختلف، از شیوه مدیریت بازار گرفته تا مزایای اعطایی به کارکنان، از سوی دیگران چگونه تعریف و تصویر می‌شود. سازمان‌هایی که بتوانند یک برند کارفرمای قدرتمند خلق کنند، به عنوان کارفرمایی شایسته دیده خواهند شد که محیط و شرایط شغلی مطلوبی را برای کارکنان خود رقم می‌زنند (حسن‌زاده و همکاران، ۱۳۹۹). این دید مثبت در نهایت به نتایج موفقیت‌آمیزتری در زمینه‌ی جذب کارکنان بالقوه و حفظ کارکنان فعلی می‌انجامد و نیز به طور کلی برداشت مطلوب بازار هدف از کسب‌وکار سازمان را شکل می‌دهد. بنابراین برند کارفرما عبارت است از بازنمایی مؤثر ارزش‌ها، شخصیت و فرهنگ یک برند به منظور ایجاد برداشت‌های مطلوب کارفرما. برند کارفرما روی تمامی تعاملات سازمان با کارمندان تأثیر می‌گذارد. این تأثیر از مرحله‌ی استخدام و فرآیندهای پذیرش کارکنان آغاز می‌شود و سپس به تمامی جنبه‌های اشتغال در سازمان شامل آموزش‌های حرفه‌ای و رشد مهارت‌ها، شبکه‌های پشتیبانی، پیشرفت مسیر شغلی، مزایا و مشوق‌ها گسترش می‌یابد و تا زمان قطع همکاری و حتی پس از خروج فرد از صف کارکنان سازمان ادامه خواهد یافت. علاوه بر این، برند کارفرمایی به عنوان یکی از ابعاد برند سازمان و عامل مهم تمایز از سایر رقبا، در حوزه حفظ و افزایش دارایی نامشهود سازمان نقش بسیار مهمی دارد (فقیهی پور، ۱۳۹۵؛ والافر و همکاران، ۱۴۰۱).

همانطور که در فوق و در قالب گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی اشاره شد، از جمله چالش‌های پیش روی شرکت‌های بیمه‌ای فعال در صنعت بیمه کشور، مدیریت صحیح سرمایه انسانی و چالش جذب و نگهداشت نیروهای انسانی متخصص و مستعد می‌باشد. انجام بررسی‌های اولیه و مصاحبه‌های غیر رسمی با چند تن از مدیران ارشد منابع انسانی شرکت‌های بیمه‌ای کشور، گواه بر این بود که در حال حاضر بدلیل رقابت بسیار شدید بین شرکت‌های بیمه‌ای، جذب و نگهداشت نیروهای انسانی متخصص، مستعد و کارآمد به چالشی جدی در این صنعت تبدیل شده و اگر این شرکت‌ها نتوانند در جنگ و رقابت جذب

1 Hoppe

2 Vishwas et al.

3 Pimentel

استعدادها موفق باشند، کم کم سهم بازار خود را نیز از دست خواهند داد. این در حالی است که تا کنون پژوهشی جامع در خصوص برند کارفرمایی شرکت‌های بیمه‌ای با رویکرد جذب و نگهداشت نیروی‌های متخصص و مستعد انجام نشده است و مدیران ارشد شرکت‌های بیمه‌ای، در مدیریت برند کارفرمایی خود و در تدوین استراتژی‌های جذب و نگهداشت نیروهای انسانی متخصص و مستعد، با ضعف آگاهی مواجه می‌باشند. بخش مهمی از این ضعف آگاهی مدیران، ناشی از عدم توجه کافی محققین حوزه‌های مدیریت منابع انسانی و مدیریت بیمه کشور در در مدلسازی بومی مفاهیم برند کارفرما در صنعت بیمه می‌باشد و به همین دلیل مدیران صنعت مذکور با فقدان مدل‌های کاربردی و بومی در این زمینه مواجه هستند. از اینرو، تحقیق پیش رو با هدف رفع خلاء مطالعاتی مذکور، به دنبال پاسخ به این پرسش اصلی بوده است که الگوی برند کارفرمایی شرکت‌های بیمه‌ای در جهت برون رفت از چالش جذب و نگهداشت نیروی‌های انسانی مستعد و متخصص به چه نحو می‌باشد؟.

۲. پیشینه تحقیق

اوقانیان (۱۴۰۰)، پژوهشی را با عنوان "تحلیل تاثیر جذابیت برند کارفرما بر غرور سازمانی (مورد مطالعه: شرکت اصفهان ماشین اسپادانا)" به نشر رساند. نتایج این تحقیق نشان داد جذابیت برند کارفرما بر غرور سازمانی بطور معنی دار تاثیر دارد. همچنین آیت‌های ارزش اجتماعی، ارزش اقتصادی، ارزش توسعه و ارزش کاربردی بر غرور سازمانی موثر است ولی ارزش علاقمندی تاثیر بر غرور سازمانی نداشت. سفیدگر و وظیفه دوست (۱۳۹۹)، پژوهشی را با عنوان "تأثیر برند کارفرما و ابعاد آن بر رضایت شغلی کارکنان" به نشر رساندند. نتایج این تحقیق وجود رابطه مثبت معنادار میان برند کارفرما و ابعاد آن با رضایت شغلی کارکنان را تأیید کرد. همچنین یافته‌ها نشان داد ابعاد برند کارفرما قادر به تبیین ۵۷/۶ درصد از تغییرات رضایت کارکنان می‌باشند و بعد ارزش توسعه بیشترین و بعد ارزش علاقه کمترین تاثیر را داشتند. شوقی لرد و همکاران (۱۳۹۸)، پژوهشی را با عنوان "مقایسه جذابیت برند کارفرمایی بخش‌های دولتی و خصوصی: دیدگاه دانشجویان دانشگاه‌های فنی و مهندسی" به نشر رساندند. یافته‌های این تحقیق نشان داد که بخش خصوصی در همه ابعاد برند کارفرما، نسبت به بخش دولتی جذابیت بیشتری دارد. همچنین، ارزش نوآوری و ارزش توسعه بیشترین شکاف‌ها را بین بخش خصوصی و دولتی داشت. مدیران منابع انسانی در بخش دولتی با در نظر گرفتن اولویت شکاف‌های وضع موجود، می‌توانند برای بهبود جذابیت برند کارفرمایی سازمان‌های دولتی در رقابت برای جذب استعدادها برنامه ریزی کنند. ندایی و همکاران (۱۳۹۶)، پژوهشی را با عنوان "تدوین مدل سیستمی برندینگ کارفرما" به نشر رساندند. نتیجه این پژوهش مدل برندینگ کارفرما است که در آن سعی شده همه عوامل تاثیرگذار و نتایج برندینگ کارفرما در قالب سیستمی پویا ترسیم شود. این مدل نشان می‌دهد که از ۳ طریق برندینگ کارفرما بر حفظ کارکنان، جذب کارکنان و رضایت مشتریان تاثیر می‌گذارد. موسوی و همکاران (۱۳۹۶)، پژوهشی را با عنوان "مروری بر بررسی ابعاد برند کارفرما و شهرت درک شده کارکنان از سازمان" به نشر رساندند. این تحقیق نشان داد که ابعاد برند کارفرما: مشتمل بر آموزش و توسعه، خوش نامی، تعادل زندگی کاری، اخلاق و مسئولیت پذیری اجتماعی، فرهنگ سازمانی و تنوع می‌باشد. شهرت درک شده کارکنان از سازمان: اشاره به ظرفیت درک شده از قابلیت‌های سازمان برای برآورده ساختن چشم داشت‌های ذینفعان در قالب مسئولیت پذیری اجتماعی و رسیدگی به کارکنان، دارد. دوستی (۱۳۹۶)، پژوهشی را با عنوان "بررسی ریسک در مدیریت منابع انسانی در شرکت بیمه ایران" به نشر رساند. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش نشان داد از دیدگاه مدیران و کارشناسان وجود ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت اداری، ریسک انتخاب و استخدام، ریسک ارزیابی و مدیریت در عملکرد، ریسک دانش-مهارت و توانایی کارکنان بر مدیریت منابع انسانی تاثیرگذار است. گری و همکاران ۱ (۲۰۱۸)، پژوهشی را با عنوان "هنگامی که تصویر برند کارفرما، رضایت و مشارکت کارکنان را تأمین می‌کند" به نشر رساندند. این تحقیق در کشور انگلیس انجام شد و نتایج آن نشان داد که اگر

کارکنان تصویر مثبت و قوی از برند کارفرمای خود در ذهن داشته باشند، رضایت شغلی و مشارکت آنها در امور سازمانی بهبود خواهد یافت. تانوار و پراساد (۲۰۱۶)، پژوهشی را با عنوان "تأثیر ابعاد برند کارفرما بر رضایت شغلی: با توجه به نقش تعدیلگر جنسیت" به نشر رساندند. نتایج این تحقیق نشان داد که ابعاد شش گانه برند کارفرما (شامل: آموزش و توسعه، شهرت، تعادل بین کار و زندگی، اخلاقیات و مسئولیت های اجتماعی سازمانی، فرهنگ سازمانی، و تنوع) می توانند رضایت شغلی را تحت تأثیر خود قرار دهند. همچنین، نقش تعدیلگر جنسیت نیز به اثبات رسید. فرناندز لورس و همکاران (۲۰۱۵)، پژوهشی را با عنوان "تعهد عاطفی به برند کارفرما: توسعه و اعتبار سنجی یک مقیاس" به نشر رساندند. این تحقیق موفق شد یک مدل سه بعد (شامل ابعاد: گرایشات بلند مدت به کارفرما، اشتیاق به کارفرما، و وابستگی احساسی به برند کارفرما) برای «تعهد عاطفی به برند کارفرما» ارائه نماید. ونگ (۲۰۱۴)، پژوهشی با عنوان تأثیر برندسازی کارفرما روی عملکرد کارکنان برای دریافت درجه مدرک دکتری دردانشگاه منچستر انجام داده است. در این پژوهش پنج آیتم برای انعکاس برند کارفرما و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان مورد بررسی قرار گرفته است که شامل: پایداری شخصی، ارتباط شخصی و تعلق، فرصت ها و رشد، منافع شخصی و نفوذ و اهمیت و اعتماد به نفس می باشد. نتایج کمی نشان داد ارتباط معناداری و مثبتی بین ادراک کارکنان از برند کارفرما و عملکرد شهروندی کارکنان وجود دارد. همچنین نشانه های قوی از تحقق درک کارکنان از وعده های کارفرما با توجه به برند آن وجود دارد که شامل: تجربه اشتغال مطلوب و متمایز در سازمان، عالی دانستن سازمان به عنوان محل عالی برای کار، داشتن شادی درونی برای ادامه کار در این محل، عدم ترک سازمان و داشتن ادراکات مثبت نسبت به اجرای وظایف کاری و شهروندی سازمانی کارکنان است. چابرا و شارما (۲۰۱۴)، پژوهشی را با عنوان "برندسازی کارفرما: استراتژی برای بهبود جذابیت کارفرما" به نشر رساندند. بر اساس این تحقیق، یک مدل فرایندی چهار مرحله ای جهت برندسازی کارفرما ارائه شد که شامل چهار مرحله بود: خصوصیات سازمانی، کانالهای ارتباطی و ترفیعی، ایجاد تصویر کارفرما، و نهایتاً جذابیت کارفرما. رمپل و کینگ (۲۰۱۴)، پژوهشی را با عنوان "اعتماد و تأثیر برند کارفرما: برقراری ارتباط بین شخصیت برند و جذابیت برند کارفرما" به نشر رساندند. این پژوهش در کشور آلمان و بر روی دانشجویان به انجام رسید و نتایج آن نشان داد که ابعاد شخصیت برند (شامل: صداقت، هیجان، پیچیدگی، استحکام و صلاحیت) بر اعتماد به برند کارفرما، اثر برند کارفرما و نهایتاً جذابیت برند کارفرما تأثیر معنادار دارند. بیسواس و شور (۲۰۱۳)، در پژوهشی با عنوان "سابقه و پیامد های برند سازی کارفرما" به مرور و تجزیه و تحلیل پدیده برند سازی کارفرما پرداختند. نتایج این تحقیق نشان داد به پیش نمایش کار واقعی، حمایت سازمانی ادراک شده، عدالت در ارائه پاداش، اعتبار سازمانی ادراک شده، اعتماد سازمان، رهبری مدیریت ارشد، التزام قرارداد روانشناختی و مسئولیت اجتماعی شرکتی بر برند سازی کارفرما تأثیر گذارند، همچنین برند سازی بر عملکرد مالی و غیر مالی شرکت اثر گذار است.

۳. روش شناسی تحقیق

تحقیق حاضر، از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ رویکرد، کاربردی-اکتشافی می باشد.

۱.۳. جامعه آماری تحقیق

در این تحقیق، گروهی از خبرگان حوزه منابع انسانی شامل اساتید دانشگاهی، مشاورین سازمانی و مدیران ارشد منابع انسانی شرکت های بیمه ای به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شدند. گفتنی است که ویژگی های خبرگی شامل موارد زیر بود: تسلط به

- 1 Tanwar and Prasad
- 2 Fernandez Lores et al.
- 3 Chhabra and Sharma
- 4 Rampl and Kenning
- 5 Biswas & Suar

حوزه مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های بیمه‌ای، تسلط به حوزه برند کارفرمایی، تسلط به حوزه جذب و نگهداشت منابع انسانی در شرکت‌های بیمه‌ای.

۲.۳. نمونه آماری تحقیق و روش نمونه‌گیری

در این تحقیق، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. به این نحو افراد مورد نظر برای انجام مصاحبه، بر اساس میزان ارتباط رزومه کاری آنها با اهداف تحقیق انتخاب شدند و مورد مصاحبه عمیق قرار گرفتند. این فرایند تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و نهایتاً ۱۱ مصاحبه صورت پذیرفت.

۳.۳. ابزار جمع‌آوری داده‌ها

در این تحقیق، از آنجایی که از روش تئوری داده بنیاد استفاده گردید، ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه‌های عمیق و غیرساختار یافته با خبرگان حوزه بازاریابی بود. در این مصاحبه‌ها، محقق سعی کرد با ورود نرم به بحث و جلب اعتماد اولیه مصاحبه‌شوندگان، بصورت کاملاً غیر مستقیم سؤالاتی در خصوص پیشایندها و زمینه‌های برند کارفرمایی شرکت‌های بیمه‌ای در جهت برون رفت از چالش جذب و نگهداشت نیروی‌های انسانی مستعد و متخصص، عواقب این پدیده و ... مطرح نموده و از این طریق مفاهیم اولیه را جهت طراحی مدل کسب نماید. در این تحقیق، برای اطمینان از روایی مصاحبه‌ها، از روش درگیری طولانی مدت پژوهشگر با فضای پژوهشی و مشاهدات مداوم او در محیط پژوهش از جمله اعتمادسازی با افراد موضوع پژوهش، فراگیری فرهنگ آن محیط و کنترل بدفهمی‌های ناشی از مداخله‌های پژوهشگر یا مطلعان استفاده شد. همچنین، برای اطمینان از پایایی مصاحبه‌ها نیز، بعد از انجام هر مصاحبه، کدهای استخراج با فرد مصاحبه‌شونده در میان گذاشته می‌شد تا اطمینان حاصل شود که کدهایی که محقق از مصاحبه استنباط نموده است، با مکنونات ذهنی مصاحبه‌شونده همخوانی دارد. بر اساس فرمول ۱ میزان پایایی بر اساس همبستگی داده‌های دو کدگذار بررسی شده است:

$$Pi = (OA - EA) \div (1 - EA)$$

مقدار OA نمایانگر درصد توافق دو ارزیاب است.

مقدار EA نیز نمایانگر میزان توافق مورد انتظار است.

اگر این ضریب بین صفر و یک به دست آید نشان از پایایی بالا و توافق دو کدگذار دارد که بنا بر اطلاعات به دست آمده از پژوهش حاضر میزان این ضریب در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر با ۰/۸۷ بوده است که نشان از پایایی کدگذاری در تحلیل کیفی می‌باشد.

۴.۳. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این تحقیق، به منظور تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها و دستیابی به مدل مفهومی تحقیق، از روش تئوری داده بنیاد (گرانند تئوری) و کدگذاری‌های سه مرحله‌ای باز، محوری و انتخابی استفاده گردید.

۴. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها

۱.۴. کدگذاری باز

این مرحله از تجزیه و تحلیل، به شناسایی و استخراج مفاهیم اولیه از محتوای مصاحبه‌ها اختصاص داشت. بر این اساس، بعد از انجام هر مصاحبه، محقق با بررسی چندباره آن، مفاهیم موجود در متن مصاحبه را استخراج و کد گذاری می‌نمود. در مجموع ۱۱ مصاحبه صورت گرفته، ۱۳۶ مفهوم اولیه استخراج گردید که بعد از بررسی و کنار هم قرار دادن آنها و حذف مفاهیم تکراری، ۴۴

مفهوم نهایی شناسایی شد که در جدول (۱) قابل مشاهده می باشد. (گفتنی است کدهای کنار مفاهیم، شامل یک حرف لاتین و یک عدد می باشد. حرف لاتین (به ترتیب حروف الفبا)، نشان دهنده فرد مصاحبه شونده، و عدد کنار این حرف نشان دهند شماره مفهوم استخراج شده از آن مصاحبه خاص می باشد).

جدول (۱) مفاهیم نهایی شده بعد از تجزیه و تحلیل مصاحبه ها و حذف موارد تکراری در مرحله کدگذاری باز

کد	مفهوم
A1 , B4 , E6	با توجه به رقابتی که در صنعت بیمه شاهد هستیم، شرکت ها باید برای بدست آوردن و نگهداشت منابع انسانی مستعد و متخصص بسیار تلاش کنند
A2 , B9 , G5, K1	شرکت های بیمه باید ترتیبی اتخاذ کنند که نیروی های متخصص و با ارزششان در طول خدمت انگیزه خود را از دست ندهند و حتی با افزایش سنوات خدمت، با انگیزه تر نیز بشوند
A3 , B1 , F8 , I7	شاید در مواقعی لازم باشد مدیر شفاهاً و مستقیماً به کارمند بگوید چقدر برای سازمان ارزشمند است
A4 , F2	برخی شرکت ها به دنبال کارکنان سطح بالا هستند اما در این زمینه استراتژی مشخصی ندارند
A5 , E4 , J1	ایجاد مزیت رقابتی در صنعت بیمه بسیار سخت است و این کار بهتر است با تکیه بر نیروی انسانی توانمند صوت پذیرد
G10, K2	گاهی آنقدر اوضاع اقتصادی شرکت نابسمان است که توجه به نیروهای مستعد و متخصص از اولویت مدیران خارج می شود
A6 , C10 , I4	همیشه نباید آزمون و خطا کرد، باید از تجربیات افراد موفق نیز استفاده نمود
B2 , D8	صداقت شرکت در تعامل با کارکنان بویژه کارکنان مستعد و متخصص بسیار بسیار مهم است
C1 , F9 , G4 , H4	اگر کارمند احساس کند که نقش ارزشمندی را در شرکت ایفا می کند، مطمئناً رضایت شغلی او افزایش می یابد
A7 , D7 , G3, K3	دیگر مانند قدیم نیست که با دو سه شرکت بیمه و تعداد بسیار محدودی خدمات بیمه ای مواجه باشیم، امروز رقابت در این صنعت بسیار شدید است و همه شرکت ها نیز در تلاش برای جذب بهترین ها هستند
A8 , C8	شرکتی موفق است که نیروی های متخصص و مستعدش سال ها به صورت متعهدانه در آن خدمت کنند

B3, J2	کارکنان باید ارتباط منطقی بین سطح عملکرد و پیشرفت شغلیشان احساس کنند
A9 , C11 , E10	یکی از اقداماتی که می‌تواند کمک به سزایی به شرکت‌های بیمه داخلی کند، مطالعه تاریخچه، استراتژی‌ها و روند رشد شرکت‌های بیمه موفق دنیا می‌باشد
A10 , G2 , H9	مدیران ارشد شرکت‌های بیمه باید نشان دهند که در سازمان تحت امرشان، منافع کارکنان مهم تلقی می‌شود
B5 , F4 , I6	عموماً شرکت‌هایی که بنیه و توان مالی قوی دارند، در جذب و نگهداشت کارکنان مستعد و متخصص موفق‌تر هستند
A11 , B6 , F6, K4	شرکت‌های بیمه باید برای فرایندهای جذب و نگهداشت منابع انسانی مستعد و متخصص استراتژی و بودجه مناسب تدوین و تصویب کنند
A13 , C6 , E3	با کمیت بالای نیروی کار در صنعت بیمه مواجه هستیم اما واقعاً چند درصد آنها مستعد و متخصص و متعهد هستند؟
D11 , E2	تقویت برند کارفرمایی نیازمند برنامه‌ریزی هوشمندانه و مدون است
A14 , B7 , D4, E13	رعایت اصول اخلاقی در فرایند جذب کارکنان بسیار بر نگهداشت و طول عمر سازمانی آنها اثرگذار است
D1 , F3 , H7	استراتژی‌های کلان شرکت باید همسو با جذب و نگهداشت کارکنان مستعد و متخصص باشد
C3 , F10 , G8 , H1	ظهور رقبای جدید در صنعت بیمه به یک امر عادی تبدیل شده است
B11 , D6 , E1 , G9, J3	در جهت تقویت برند کارفرمایی، می‌بایست بودجه مناسبی تخصیص پیدا کند
A12 , C9 , F1, H3	دیدگاه مدیران شرکت‌های بیمه نسبت به اهمیت و جایگاه منابع انسانی مستعد و متخصص بسیار تعیین کننده است
B8 , C2 , G7	نیروی انسانی باید در مقابل خود یک مسیر شغلی مشخص و انگیزاننده مشاهده کند
B10 , F11	استراتژی‌های حوزه منابع انسانی شرکت باید راه حل مشخصی برای جذب و نگهداشت کارکنان مستعد و متخصص ارائه کند
F12 , H8	علت جدایی بسیاری از کارکنان حرفه‌ای، عدم صداقت کارفرما با آنهاست
C5 , D9 , I5, J4	توجه و حمایت از کارکنان باید به یک فرهنگ در سازمان بدل شود

هر فرد به جایی وابسته می‌شود که به او ارزش بنهند	C4, D2
شرکت‌ها باید متوسط دوره خدمت منابع انسانی متخصص خود را در طول دوره‌های زمانی بلند و میان مدت رصد کرده و آن را مدیریت کنند	A15 , C14 , E9
الگوبرداری از بهترین‌های صنعت یک استراتژی شناخته شده در صنعت بیمه است	E8 , G11 , H2, K5
شرکت‌های بیمه باید به صورت عملی و جدی اقداماتی در جهت جذب بهبود جایگاه برند کارفرمایی در سطح بازار کار انجام بدهند	A16 , C15 , G1 , I2
در شرایط فعلی، عرضه نیروی کار زیاد است اما نه نیروی کار با کیفیت و مستعد	B12 , D5 , F7 , H5, J5
اگر برای کارمند مشخص نباشد که در یکی دو سال آتی چه مسیری را در سازمان طی خواهد کرد، کم کم از انگیزه‌های او کاسته خواهد شد	B13, C7, G12
در حال حاضر صنعت بیمه به یک صنعت کاملاً رقابتی تبدیل شده است	C12 , E11 , F13
جذب نیروی کار مستعد و متخصص در صنعت بیمه بشمار مشکل است	C13 , E12 , I3
نیروی‌های انسانی مستعد و متخصص حساسیت بیشتری روی مسیر شغلی و پیشرفتشان در سازمان دارند	D3 , E5 , F5, J6
شرکت‌هایی بیمه‌ای باید ساختار نظام جبران خدمت خود را بازبینی و اصلاح کنند	A17 , K9
در جهت جذب افراد مستعد و متخصص در صنعت بیمه، ایجاد انگیزه‌های مالی بسیار نقش دارد	A18 , D12 , I9
از وعده و وعیدهای بیجا و غیر واقعی به کارکنان باید خودداری شود	G6, I1, K6
فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان باید حامی کارکنان باشد	H6, J7
شرکت بیمه‌ای که قصد دارد برند کارفرمایی خود را قوی کند، باید تنگ نظری در نظام پرداخت و نظام پاداش خود را کنار بگذارد	D11 , K7
ابتدا نگرش مدیران ارشد به کارکنان باید اصلاح شود	E7, D10 , I2 , K7
افراد مستعد و متخصص صنعت بیمه بدنبال جذب در شرکت‌هایی با برند کارفرمایی قوی‌تر هستند	G13 , I8

D12 , E13 , K8	افراد قوی در صنعت بیمه جذب شرکت‌هایی می‌شوند که آنها را توانمندتر از قبل کند و به آنها وجهه حرفه‌ای بیشتری بدهد
----------------	---

۲.۴. کدگذاری محوری

در این مرحله، سعی شد تا با توجه عمیق به مفاهیم شناسایی شده و تشخیص وجوه تشابه و افتراق آنها با یکدیگر، دسته‌بندی‌های کلی‌تری به نام "مقوله‌ها" ایجاد گردد، و مفاهیم هم سنخ و هم راستا، در این دسته‌های کلی‌تر جاگذاری شوند. ماحصل این فرایند، شناسایی ۱۵ مقوله اصلی بود که به‌همراه مفاهیم مربوطه، در جدول (۲) قابل مشاهده می‌باشند:

جدول (۲) مقوله‌های شناسایی شده به همراه مفاهیم مربوطه

ردیف	مقوله‌ها (کد گذاری محوری)	مفاهیم مربوطه (کد گذاری باز)
۱	القاء حس ارزشمند بودن به کارکنان مستعد و متخصص	هر فرد به جایی وابسته می‌شود که به او ارزش بنهند اگر کارمند احساس کند که نقش ارزشمندی را در شرکت ایفا می‌کند، مطمئناً رضایت شغلی او افزایش می‌یابد شاید در مواقعی لازم باشد مدیر شفاهاً و مستقیماً به کارمند بگوید چقدر برای سازمان ارزشمند است
۲	وضعیت عرضه نیروی کار مستعد و متخصص در جامعه	در شرایط فعلی، عرضه نیروی کار زیاد است اما نه نیروی کار با کیفیت و مستعد با کمیت بالای نیروی کار در صنعت بیمه مواجه هستیم اما واقعاً چند درصد آنها مستعد و متخصص و متعهد هستند؟ جذب نیروی کار مستعد و متخصص در صنعت بیمه بسشمار مشکل است
۳	اخلاق مداری شرکت بیمه‌ای در فرایندهای جذب و نگهداشت کارکنان	رعایت اصول اخلاقی در فرایند جذب کارکنان بسیار بر نگهداشت و طول عمر سازمانی آنها اثرگذار است از وعده و وعیدهای بیجا و غیر واقعی به کارکنان باید خودداری شود صداقت شرکت در تعامل با کارکنان بویژه کارکنان مستعد و متخصص بسیار بسیار مهم است علت جدایی بسیاری از کارکنان حرفه‌ای، عدم صداقت کارفرما با آنهاست
۴	نگرش مثبت مدیران ارشد شرکت بیمه‌ای به کارکنان مستعد و متخصص	دیدگاه مدیران شرکت‌های بیمه نسبت به اهمیت و جایگاه منابع انسانی مستعد و متخصص بسیار تعیین کننده است ابتدا نگرش مدیران ارشد به کارکنان باید اصلاح شود

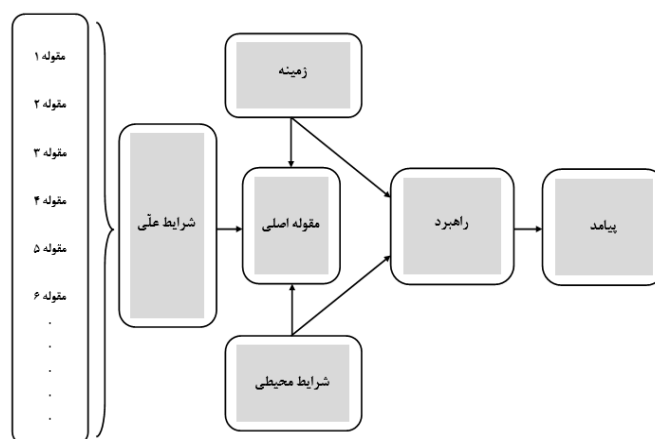
۵	تحركات رقبا برای جذب کارکنان مستعد و متخصص در صنعت بیمه	با توجه به رقابتی که در صنعت بیمه شاهد هستیم، شرکت ها باید برای بدست آوردن و نگهداشت منابع انسانی مستعد و متخصص بسیار تلاش کنند شرکت های بیمه باید برای فرایندهای جذب و نگهداشت منابع انسانی مستعد و متخصص استراتژی و بودجه مناسب تدوین و تصویب کنند دیگر مانند قدیم نیست که با دو سه شرکت بیمه و تعداد بسیار محدودی خدمات بیمه‌ای مواجه باشیم، امروز رقابت در این صنعت بسیار شدید است و همه شرکت ها نیز در تلاش برای جذب بهترین ها هستند
۶	تلاش شرکت بیمه‌ای در جهت تقویت برند کارفرمایی	شرکت های بیمه باید به صورت عملی و جدی اقداماتی در جهت جذب بهبود جایگاه برند کارفرمایی در سطح بازار کار انجام بدهند تقویت برند کارفرمایی نیازمند برنامه‌ریزی هوشمندانه و مدون است در جهت تقویت برند کارفرمایی، می‌بایست بودجه مناسبی تخصیص پیدا کند
۷	نگهداشت کارکنان مستعد و متخصص در شرکت بیمه‌ای	شرکتی موفق است که نیروی‌های متخصص و مستعدش سال‌ها به صورت متعهدانه در آن خدمت کنند شرکت های بیمه باید ترتیبی اتخاذ کنند که نیروی‌های متخصص و با ارزششان در طول خدمت انگیزه خود را از دست ندهند و حتی با افزایش سنوات خدمت، با انگیزه‌تر نیز بشوند شرکت ها باید متوسط دوره خدمت منابع انسانی متخصص خود را در طول دوره‌های زمانی بلند و میان مدت رصد کرده و آن را مدیریت کنند
۸	وضعیت اقتصادی شرکت بیمه‌ای	گاهی آنقدر اوضاع اقتصادی شرکت نابسمان است که توجه به نیروهای مستعد و متخصص از اولویت مدیران خارج می‌شود عموماً شرکت‌هایی که بنیه و توان مالی قوی دارند، در جذب و نگهداشت کارکنان مستعد و متخصص موفق‌تر هستند
۹	طراحی مسیر شغلی انگیزشی و توانمندساز برای کارکنان مستعد و متخصص	نیروی انسانی باید در مقابل خود یک مسیر شغلی مشخص و انگیزاننده مشاهده کند اگر برای کارمند مشخص نباشد که در یکی دو سال آتی چه مسیری را در سازمان طی خواهد کرد، کم کم از انگیزه‌های او کاسته خواهد شد

۱۰	خط مشی های کلان شرکت بیمه‌ای	کارکنان باید ارتباط منطقی بین سطح عملکرد و پیشرفت شغلیشان احساس کنند
		نیروی‌های انسانی مستعد و متخصص حساسیت بیشتری روی مسیر شغلی و پیشرفتشان در سازمان دارند
		خط مشی های کلان شرکت باید همسو با جذب و نگهداشت کارکنان مستعد و متخصص باشد
۱۱	الگوبرداری شرکت‌های بیمه‌ای از موفق در زمینه جذب و نگهداشت کارکنان مستعد و متخصص	برخی شرکت‌ها به دنبال کارکنان سطح بالا هستند اما در این زمینه استراتژی مشخصی ندارند
		خط مشی های حوزه منابع انسانی شرکت باید راه حل مشخصی برای جذب و نگهداشت کارکنان مستعد و متخصص ارائه کند
		یکی از اقداماتی که می‌تواند کمک به سزایی به شرکت‌های بیمه داخلی کند، مطالعه تاریخچه، استراتژی‌ها و روند رشد شرکت‌های بیمه موفق دنیا می‌باشد
۱۲	سطح رقابت در صنعت بیمه	همیشه نباید آزمون و خطا کرد، باید از تجربیات افراد موفق نیز استفاده نمود
		الگوبرداری از بهترین‌های صنعت یک استراتژی شناخته شده در صنعت بیمه است
		در حال حاضر صنعت بیمه به یک صنعت کاملاً رقابتی تبدیل شده است
۱۳	فرهنگ سازمانی حامی منابع انسانی	ظهور رقبای جدید در صنعت بیمه به یک امر و عادی تبدیل شده است
		ایجاد مزیت رقابتی در صنعت بیمه بسیار سخت است و این کار بهتر است با تکیه بر نیروی انسانی توانمند صوت پذیرد
		فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان باید حامی کارکنان باشد
۱۴	جذب کارکنان مستعد و متخصص در شرکت بیمه‌ای	توجه و حمایت از کارکنان باید به یک فرهنگ در سازمان بدل شود
		مدیران ارشد شرکت‌های بیمه باید نشان دهند که در سازمان تحت امرشان، منافع کارکنان مهم تلقی می‌شود
		در جهت جذب افراد مستعد و متخصص در صنعت بیمه، ایجاد انگیزه‌های مالی بسیار نقش دارد
		افراد قوی در صنعت بیمه جذب شرکت‌هایی می‌شوند که آنها را توانمندتر از قبل کند و به آنها وجهه حرفه‌ای بیشتری بدهد
		افراد مستعد و متخصص صنعت بیمه بدنبال جذب در شرکت‌هایی با برند کارفرمایی قوی‌تر هستند

شرکت‌هایی بیمه‌ای باید ساختار نظام جبران خدمت خود را بازبینی و اصلاح کنند	جبران خدمات	۱۵
شرکت بیمه‌ای که قصد دارد برند کارفرمایی خود را قوی کند، باید تنگ نظری در نظام پرداخت و نظام پاداش خود را کنار بگذارد	اقتناع‌کننده کارکنان مستعد و متخصص	

۳.۴. کدگذاری انتخابی (گزینشی)

در این مرحله از تجزیه و تحلیل، جایابی مقوله‌های شناسایی شده بر روی مدل پارادایمی بود. مدل پارادایمی به محقق کمک می‌کند تا بداند مقولات چگونه باید پس و پیش، قرار بگیرند. ساختار کلی مدل پارادایمی در شکل (۱) قابل مشاهده می‌باشد:



شکل (۱) الگوی پارادایمی (بازرگان، ۱۳۸۷: ۱۰۲)

در قسمت بعد (نتیجه‌گیری)، سعی شده است خروجی فرایند کدگذاری انتخابی، به عنوان نتیجه نهایی تحقیق ارائه شده و در نهایت مدل حاصل از این تحقیق معرفی گردد.

۵. نتیجه‌گیری و طراحی نهایی مدل مفهومی

بر اساس مقولات شناسایی شده و ساختار الگوی پارادایمی، مقولات به زیر در مدل جایابی شدند: مقوله اصلی (محوری): هسته مدل مفهومی است که مفاهیم و مقوله‌ها بر محور آن ایجاد می‌شوند. در این تحقیق و با توجه به اهداف و مقوله‌های شناسایی شده، مقوله "برند کارفرمایی شرکت‌های بیمه" به عنوان مقوله اصلی و محوری در نظر گرفته شد. بدین معنا که هسته مدل مفهومی، اقدامات و تلاش‌های عملی و ملموس شرکت‌های بیمه‌ای برای جذب و نگهداشت کارکنان مستعد و متخصص می‌باشد.

شرایط علی: مجموعه شرایطی است که سبب پیدایش پدیده می‌شود و یا بر آن تأثیر می‌گذارد. مقوله‌های مرتبط با این بعد، به قرار زیر تعیین گردید:

خط مشی‌های شرکت: این مقوله به لزوم همسویی خط مشی‌های کلان شرکت‌های بیمه‌ای در حوزه برند کارفرمایی با الزامات جذب و نگهداشت کارکنان مستعد و متخصص اشاره دارد. نگرش مثبت مدیران ارشد شرکت به کارکنان مستعد و متخصص: این مقوله به اقدامات کلامی و عملی مدیران ارشد شرکت‌های بیمه‌ای در جهت جذب و نگهداشت کارکنان مستعد و متخصص اشاره دارد.

وضعیت اقتصادی شرکت: این مقوله به بنیه اقتصادی شرکت‌های بیمه‌ای برای حمایت از استراتژی‌های حوزه برند کارفرمایی در جهت جذب و نگهداشت کارکنان مستعد و متخصص اشاره دارد.

وضعیت عرضه نیروی کار مستعد و متخصص در جامعه: این مقوله به کمیّت و کیفیت نیروهای مستعد و متخصص موجود در بازار کار در صنعت بیمه اشاره دارد.

سطح رقابت در صنعت: این مقوله به درجه رقابتی بودن فضای کسب و کار در صنعت بیمه کشور ایران اشاره دارد. زمینه: نشان دهنده شرایط ویژه‌ای است که پدیده (مقوله اصلی) در آن قرار دارد. در این تحقیق و با توجه به اهداف و مقوله‌های شناسایی شده، مقوله‌های "فرهنگ سازمانی حامی منابع انسانی" و "اخلاق مداری شرکت در فرایندهای جذب و نگهداشت کارکنان" به عنوان مقوله‌های زمینه‌ای در نظر گرفته شدند. فرهنگ سازمانی حامی منابع انسانی به این نکته اشاره دارد که در شرکت‌های بیمه‌ای، فرهنگ حاکم باید برای منابع انسانی ارزش قائل شده و منافع آنها را در اولویت قرار دهد. همچنین، اخلاق مداری شرکت در فرایندهای جذب و نگهداشت کارکنان نیز به لزوم رعایت اصول اخلاقی و صداقت در فرایندهای جذب و نگهداشت کارکنان در شرکت‌های بیمه‌ای اشاره دارد.

متغیر مداخله‌گر: زمینه ساختاری گسترده و عوامل بیرونی هستند که می‌توانند مقوله اصلی و حتی راهبردها را تحت تأثیر قرار دهند. در این تحقیق و با توجه به اهداف و مقوله‌های شناسایی شده، مقوله "الگوپردازی از شرکت‌های بیمه‌ای موفق در زمینه جذب و نگهداشت کارکنان مستعد و متخصص" و "تحركات رقبا برای جذب کارکنان مستعد و متخصص" به عنوان مقوله‌های محیطی در نظر گرفته شدند. الگوپردازی از شرکت‌های بیمه‌ای موفق در زمینه جذب و نگهداشت کارکنان مستعد و متخصص بدین معناست که شرکت‌های بیمه‌ای جهت استفاده از تجربیات موفق ملی و بین‌المللی و همچنین اجتناب از آزمون و خطا، باید از بهتری‌های صنعت در زمینه تقویت برند کارفرمایی و جذب و نگهداشت کارکنان مستعد و متخصص استفاده نمایند. همچنین، تحركات رقبا برای جذب کارکنان مستعد و متخصص نیز به میزان تلاش شرکت‌های رقیب در جهت جذب نیروی انسانی تخصص و مستعد اشاره دارد.

راهبردها: در یک زمینه و با شرایط میانجی مشخص، مجموعه مشخصی از راهبردها یا اقدامات، امکان پذیر می‌شود. در واقع راهبردها اقداماتی هستند که می‌توانند مقوله اصلی را به پیامدها تبدیل کنند. در این تحقیق و با توجه به اهداف و مقوله‌های شناسایی شده، مقوله‌های "القاء حس ارزشمند بودن به کارکنان مستعد و متخصص"، "طراحی مسیر شغلی انگیزشی برای کارکنان مستعد و متخصص" و "جبران خدمات اقناع‌کننده کارکنان مستعد و متخصص" به عنوان مقوله‌های راهبردی در نظر گرفته شدند. القاء حس ارزشمند بودن به کارکنان مستعد و متخصص به تلاش شرکت‌های بیمه‌ای در جهت یادآوری کردن ارزش کار و تخصص نیروهای برجسته به آنها و همچنین نشان دادن ارزش والای آنها برای شرکت اشاره دارد؛ علاوه بر این، طراحی مسیر شغلی انگیزشی برای کارکنان مستعد و متخصص نیز، به لزوم شفاف و البته انگیزاننده بودن مسیر شغلی کارکنان مستعد و متخصص در شرکت‌های بیمه‌ای اشاره دارد. جبران خدمات اقناع‌کننده کارکنان مستعد و متخصص نیز اشاره به این موضوع دارد که شرکت‌های بیمه‌ای باید حقوق و مزایای کارکنان مستعد و متخصص خود را به نحوی تعیین کنند که در آنها موجبات حس اقناع را فراهم آورد.

پیامدها: به تبعات تحقق مقوله محوری در بستر شرایط علی، زمینه ای و مداخله‌گر و از طریق راهبردهای مشخص اشاره دارد. در این تحقیق و با توجه به اهداف و مقوله‌های شناسایی شده، مقوله‌های "جذب کارکنان مستعد و متخصص در شرکت بیمه‌ای" و "نگهداشت کارکنان مستعد و متخصص در شرکت بیمه‌ای" به عنوان مقوله‌های پیامدی در نظر گرفته شدند. بدین معنا که اگر عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، مقوله اصلی، عوامل مداخله‌گر و عوامل راهبری به خوبی اتفاق بیفتند، می‌توان امید داشت که هم جذب و هم نگهداشت کارکنان مستعد و متخصص شرکت‌های بیمه‌ای به خوبی صورت پذیرد.

گام بعدی، جاگذاری مقوله‌ها در الگوی پارادایمی بود که این کار باعث شناسایی مدل مفهومی پژوهش شد. شاکله اصلی این مدل در شکل (۲) قابل مشاهده می باشد:



شکل (۲) مدل مفهومی تحقیق

شاخص های نیکویی برازش یک از اهداف اصلی در استفاده از روش کیفی و ارایه مدل می باشد، شناخت میزان همخوانی بین داده های کیفی با مدل مفهومی و نظری است. برای شناخت میزان همخوانی مدل مفهومی با داده های کیفی از شاخص ها و معیارهایی استفاده می شود که به آنها شاخص های نیکویی برازش می گویند. در مدل اندازه گیری از شاخص های متفاوتی برای حصول اطمینان از نیکویی برازش مدل استفاده می شود. در جدول ۳ شاخص های محاسبه شده و مقدار استاندارد آورده شده است. مقایسه آن دو نشان می دهد که همخوانی بین داده های کیفی با مدل مفهومی وجود دارد. در ادامه فرمول هر یک از شاخص های برازش مدل به تفکیک ارایه می گردد:

$$RMSEA = \frac{\sqrt{(x^2 - df)}}{\sqrt{[df(N - 1)]}}$$

$$PNFI = \frac{X^2_{Model\ reference} - X^2_{Model}}{X^2_{Model\ reference}}$$

$$GFI = \frac{\sum_{i=1}^N (O_i - E_i)^2}{\sum_{i=1}^N (O_i - O^-)^2}$$

$$AGFI = \frac{GFI \times \left(1 - \frac{P}{df_{Model}}\right)}{1 - \frac{df_{Model}}{N - 1}}$$

$$NFI = \frac{X^2_{Model\ reference} - X^2_{Model}}{X^2_{Model\ reference} - df}$$

$$CFI = \frac{S - 1}{S}$$

جدول ۳) برازش مدل

نام شاخص	شاخص اصلی		شاخص های فرعی				
	X2/DF	RMSEA	PNFI	GFI	AGFI	NFI	CFI
مقدار استاندارد	کمتر از ۳	کمتر از ۰/۰۸	بیشتر از ۰/۵	بیشتر ۰/۸	بیشتر ۰/۸	بیشتر ۰/۹	بیشتر ۰/۹
مقدار مدل	۲/۸۵۱	۰/۰۷۴	۰/۶۴۹	۰/۹۰۱	۰/۸۵۲	۰/۹۶۳	۰/۹۵۰

مقدار شاخص های اصلی و فرعی برازش مدل می توان نتیجه گرفت مدل ارایه شده پس از اجرای روش کیفی مدل مناسبی می باشد و میزان همخوانی داده های کیفی و مدل مفهومی در حد قابل قبول می باشد.

۵. پیشنهاد برای تحقیقات آتی

با توجه به تجربیات کسب شده در این تحقیق، به محققان آتی پیشنهاد می شود در جهت تبیین مدل مفهومی برآمده از این تحقیق در یک جامعه وسیع گام برداشته و سعی کنند از طریق روش های کمی همچون مدلسازی معادلات ساختاری، مدل مفهومی این تحقیق را آزمون نمایند. همچنین، به محققین آتی پیشنهاد می شود، در چنین پژوهش هایی از روش های دیگری مانند روش دلفی، تحلیل محتوا و... برای فاز مدل سازی استفاده گردد تا از این طریق، یکی از محدودیت های اصلی این تحقیق که زمانبر بودن آن محسوب می شود، به نوعی از میان برود.

منابع و مأخذ

امن زاده، قادر؛ حیدرزاده، نگین. (۱۴۰۱). بررسی و جایگاه صنعت بیمه در توسعه گردشگری، چهاردهمین کنفرانس بین المللی مدیریت، اقتصاد و توسعه، تهران.

اوقانیان، مجید. (۱۴۰۰). تحلیل تاثیر جذابیت برند کارفرما بر غرور سازمانی (مورد مطالعه: شرکت اصفهان ماشین اسپادانا)، هشتمین کنفرانس بین المللی ترفندهای مدرن مدیریت، حسابداری، اقتصاد و بانکداری با رویکرد رشد کسب و کارها، تهران.

جعفری، سلیمان؛ جعفری، افسانه. (۱۴۰۱). تحلیل اثر سرمایه انسانی بر رقابت پذیری در صنعت بیمه (مورد مطالعه: شرکت بیمه دانا شعبه خرم آباد)، فصلنامه کنکاش مدیریت و حسابداری، دوره ۲، شماره ۱، ۴۵-۲۷.

حسن زاده، روح الله؛ مهدی فراخی، محمد؛ اسلامی، قاسم. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر برند کارفرمایی بر عملکرد شرکت از طریق سرمایه انسانی، نخستین همایش ملی رویکرد های نوین مدیریت در مطالعات میان رشته ای، گنبد کاووس.

دوستی، خسرو. (۱۳۹۶). بررسی ریسک در مدیریت منابع انسانی در شرکت بیمه ایران، دومین کنفرانس سالانه اقتصاد، مدیریت و حسابداری، اهواز، دانشگاه شهید چمران - سازمان صنعت، معدن و تجارت خوزستان.

- سفیدگر، افروز؛ وظیفه دوست، حسین. (۱۳۹۹). تأثیر برند کارفرما و ابعاد آن بر رضایت شغلی کارکنان، فصلنامه مدیریت کسب و کار، دوره ۱۲، شماره ۴۷، ۲۱۴-۲۳۴.
- شوقی لرد، الهه؛ علیزاده ثانی، محسن؛ شیرخدایی، میثم؛ عرب، محبوبه. (۱۳۹۸). مقایسه جذابیت برند کارفرمایی بخش های دولتی و خصوصی: دیدگاه دانشجویان دانشگاه های فنی و مهندسی، فصلنامه مطالعات مدیریت دولتی ایران، دوره ۲، شماره ۲، ۱۲۹-۱۱۵.
- فقیهی پور، جواد. (۱۳۹۵). پژوهشنامه برندینگ کارفرما: وضعیت برند کارفرما و مطلوبیت محیط کار در بانک رفاه، تهران: انتشارات دارالفنون.
- موسوی، سید سروش؛ قیاسی، مجتبی؛ عظیم خدایاری، محمد. (۱۳۹۶). مروری بر بررسی ابعاد برند کارفرما و شهرت درک شده کارکنان از سازمان، اولین همایش حسابداری، مدیریت و اقتصاد با رویکرد پویایی اقتصاد ملی، ملایر، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ملایر.
- ندایی، امین؛ محبوب، علی؛ محبوب، سجاد. (۱۳۹۶). تدوین مدل سیستمی برندینگ کارفرما، دهمین کنفرانس بین المللی اقتصاد و مدیریت، رشت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت.
- والافر، امیر؛ فیض، داود؛ زارعی، عظیم؛ غلامی کرین، محمود. (۱۴۰۱). شناسایی و رتبه بندی پیشایندهای توسعه برند کارفرمایی با استفاده از روش کیو (نمونه کاوی: دانشگاه های دفاعی)، فصلنامه مطالعات منابع انسانی، دوره ۱۲، شماره ۱، ۷۵-۹۸.
- یاراحمدی خراسانی، مهدی. (۱۳۹۴). چالش های پیش روی صنعت بیمه ایران، مدیر یار، آذر ماه..
- Biswas, Mukesh and Suar, Damodar (2013), Which Employees' Values Matter Most in the Creation of Employer Branding? Journal of Marketing Development and Competitiveness vol. 7(1).
- Chhabra, Neeti Leekha., Sharma, Sanjeev. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness, International Journal of Organizational Analysis, Vol. 22, No. 1, pp. 48-60.
- Fernandez-Lores, Susana., Diana, Gavilan., Maria, Avello., Francisca, Blasco. (2015). Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale, BRQ Business Research Quarterly, Volume 19, Issue 1, pp. 40-54.
- Gary, Davies., Melisa, Mete., Susan, Whelan. (2018). When employer brand image aids employee satisfaction and engagement, Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, Vol. 5 Issue: 1, pp.64-80.
- Hoppe, D. (2018), "Linking employer branding and internal branding: establishing perceived employer brand image as an antecedent of favourable employee brand attitudes and behaviours", Journal of Product & Brand Management, Vol. 27 No. 4, pp. 452-467.
- Pimentel, D., Almeida, P., Marques-Quinteiro, P. and Sousa, M. (2021), "Employer branding and psychological contract in family and non-family firms Employer branding e contrato psicológico em empresas familiares e não familiares Employer branding y contrato psicológico en empresas familiares y no familiares", Management Research, Vol. 19 No. 3/4, pp. 213-230.
- Rampl, Linn Viktoria., Kenning, Peter. (2014). Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness, European Journal of Marketing, Vol. 48, No. 1/2, pp. 218-236.
- Tanwar, Karnica., Prasad, Asha. (2016). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator, Management Decision, Vol. 54 No. 4, pp. 854-886.
- Vishwas, Maheshwari., Priya, Gunesh., George, Lodorfos., Anastasia, Konstantopoulou. (2017). Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management, International Journal of Organizational Analysis, Vol. 25 , Issue: 5, pp.742-761.
- WONG, HENDRIATTA (2014). THE INFLUENCE OF EMPLOYER BRANDING ON EMPLOYEE PERFORMANCE. A thesis submitted to The University of Manchester for the degree of Doctor of Business Administration In the Faculty of Humanities.

**Designing the employer brand model of insurance companies in order to overcome the challenge of attracting and retaining talented and specialized human resources
(Qualitative approach: Grounded theory)**

Abstract

The current research has been carried out with the aim of presenting the employer brand model of insurance companies in order to overcome the challenge of attracting and maintaining talented and expert human resources. This research is practical in terms of purpose, and survey-exploratory in terms of approach. The statistical population of this research was a group of human resources experts, including university professors, organizational consultants, and senior managers of human resources of insurance companies, and they were interviewed in depth. This selection and conducting interviews continued until theoretical saturation was reached and then it was stopped. In this research, the purposeful sampling method was used and this process continued until the theoretical saturation of the researcher was reached. Finally, this method was an interview with 11 experts. In this research, since the grounded theory method was used, the main tool for data collection was an in-depth and unstructured interview with experts. Finally, after open coding, central coding, and selective coding, the conceptual model of the research was designed based on the paradigm model.

Keyword: Employer Brand, Recruitment and Retention of Human Resources, Insurance Industry, Grounded Theory