



شناسایی و ارزیابی مولفه های برند کارفرما در صنایع کوچک ایران (مطالعه موردی: شرکتهای فعال شهرکهای صنعتی استان آذربایجان شرقی)

امیر لاله

گروه مدیریت بازرگانی، واحد عجب شیر، دانشگاه آزاد اسلامی، عجب شیر، ایران

حسین قره بیگلو (نویسنده مسؤول)

گروه مدیریت بازرگانی، واحد عجب شیر، دانشگاه آزاد اسلامی، عجب شیر، ایران

Email: h.garabeigloo@gmail.com

مجتبی رضانی

گروه مدیریت، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

سلیمان ایرانزاده

گروه مدیریت، اقتصاد و حسابداری، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۵/۰۷ * تاریخ پذیرش ۱۴۰۲/۰۱/۱۹

چکیده

امروزه در سازمان ها تنها جلب رضایت مشتری یا تکریم ارباب رجوع و تمرکز بر فروش موفق و ارائه خدمات با کیفیت بالا برای ارتقاء دارایی های سازمان و حفظ جایگاه رقابتی در بازار کافی نبوده و از این رو سازمان ها باید تدابیر و استراتژی های لازم برای جذب و حفظ منابع انسانی کارآمد و اثرگذار را اتخاذ نمایند. بدیهی است بدون در اختیار داشتن منابع انسانی کارآمد، سازمان قادر به ایجاد تحول، توسعه و تعالی و نیل به اهداف تعیین شده نخواهد بود. راه دسیایی به این امر، توسعه مدیریت و راهبری سازمان و ایجاد ساختار اثربخش برای مدیریت برند کارفرما می باشد. این پژوهش با هدف بررسی و ارزیابی متغیرهای برند کارفرما در شرکتهای فعال شهرکهای صنعتی استان آذربایجان شرقی و اثرسنجی هر یک از مولفه ها در این شرکتهای شکل گرفته است. پژوهش حاضر از نوع کمی و کیفی می باشد که ابتدا متغیرها بوسیله روش دلفی مورد غربالگری و تدقیق قرار گرفته و سپس در مرحله کمی با استفاده از نرم افزار جی ام پی (JMP) و روش علی-مقایسه ای و بهره گیری از آماره های توصیفی و استنباطی اثرسنجی عاملی متغیرهای برند کارفرما انجام شده است. نتایج نشان داد که مولفه آموزش برای بهبود کیفیت با مقدار ضریب تعیین (۰/۲۴۶) کمترین سهم عاملی را داشته و بیشترین سهم عاملی مربوط به استفاده از مدیریت مشارکتی با مقدار (۱/۰۰۰) می باشد. همچنین بیشترین همبستگی با دیگر مولفه ها مربوط به شاخصه آموزش متناسب با نیاز کارکنان با مقدار ۰/۸۸۰ و کمترین همبستگی مربوط به استفاده از مدیریت مشارکتی با مقدار ۰/۲۴۶ است.

کلمات کلیدی: کارفرما، مدیریت استعداد، شرکت شهرکهای صنعتی، صنایع کوچک.

۱- مقدمه

قرن ها است «برندسازی»^۱ به عنوان ابزاری برای ایجاد تمایز میان کالاهای یک تولیدکننده از سایر تولیدکنندگان مطرح است، در واقع واژه ی برند از واژه ای در زبان اسکاندیناوی قدیم با عنوان «برندر»^۲ (به معنای داغ کردن یا سوزاندن) ریشه می گیرد. آن زمان و امروزه دامداران برای متمایز ساختن حیوانات از سایر حیوانات، مهر مشخصی را روی بدنشان داغ می کردند (Voronchuk & Starineca, 2014, p. 11). همچنین پنج هزار سال قبل از میلاد مسیح نیز از علایم شناسایی بر روی سفال ها استفاده می شد. با این حال این علایم مشخص کننده ی صاحبان کالا بود نه سازنده ی آن ها، اما در قرن بیستم استفاده از علایم تجاری بسیار گسترده شد و اتحادیه های صنایع مختلف، اعضا خود را مجبور کردند برای کنترل کیفیت و کمیت محصولات، آن ها را نشانه گذاری کنند (Saimian, 2008, p.20). مفهوم «برند» به شناسه ی خاصی اطلاق می شود که کالا یا خدمتی تحت آن ارایه می گردد تا از سایر کالاها و خدمات مشابه متمایز گردد (Zahedi, Alvani & Faqihi, 2009, p. 50). بر اساس دیدگاه انجمن بازرایی آمریکا^۳ برند شامل؛ نام، علامت، نشان، طرح یا ترکیبی از آن ها است که برای معرفی یا تمیز دادن یک محصول یا خدمتی که توسط یک یا چند عرضه کننده ارایه می شود به کار می رود (Schneider, 2003). برابر تعریف فرهنگ لغت کسب و کار^۴، برند؛ «طرح، نشان، سمبل، کلمات یا ترکیبی از این ها است، که به منظور خلق تصویری که محصول را از محصولات رقبا متمایز می کند، به کار گرفته می شود. «برند» مجموعه گره های ذهنی یا تداعیات کارکردی، احساسی، عقلی و مزیت هایی است که ذهن بازار هدف را اشغال می کند (Kapferer, 2008). استفن کینگ^۳ معتقد است «محصول، چیزی است که در کارخانه ها ساخته می شود و برند، چیزی است که مشتری آن را خریداری می کند» (Kotler & Armstrong, 2018, p. 352). «برند» عبارت است از تلاشی آگاهانه برای گزینش جایگاهی خاص از یک تصویر در ذهن مخاطب (Keller, 2008). در بسیاری از بازارها، برند هویت ویژه ای برای یک محصول می آفریند و آن ها را به گروه خاصی از جامعه پیوند می دهد. مشتری با خرید یک محصول برند باور دارد که در مقابل پول خود چیز با ارزشی دریافت کرده است. واقعیت این است که نام تجاری، همانند سرمایه یا فن آوری و مواد اولیه در ایجاد ارزش افزوده برای یک سازمان نقش دارد. به طور خلاصه نام تجاری سبب شناسایی فروشنده یا سازنده می شود. در واقع برند هر سازمان نشان دهنده تصویر یا فرهنگ آن شرکت می باشد (Melissa & Phil, 2006, p. 38).

همچنین یکی از با ارزش ترین دارایی های هر سازمان، برند آن سازمان می باشد. هرچه ارزش برند در ذهن مصرف کنندگان بیشتر باشد، سازمان می تواند در سایه آن منافع بیشتری را از مصرف کنندگان کسب کند. ارزش ویژه برند یکی از دارایی هایی است که هم ارزش سازمان را حفظ می کند و هم وفاداری مشتریان را به دنبال خواهد داشت. برند تعهدی است که تولیدکننده به مصرف کننده می دهد و سازمان را ملزم می کند تا در مورد تولیدات و خدماتی که ارایه می دهد صادق باشد. در دنیای رقابتی امروز که کالاها از نظر فیزیکی تمایز چندانی با یکدیگر ندارند. یک برند معتبر می تواند مزیت رقابتی چشم گیری ایجاد کند. در این شرایط چنانچه بتوانیم از اعتبار برند به بهترین شکل بهره ببریم، می توانیم وفاداری مشتریان را که تعیین کننده سود در طولانی مدت است را برای خود جلب نماییم. بنابراین در عصر حاضر برند و مدیریت برند به عنوان مهم ترین ابزار هر سازمان برای دستیابی به مزیت رقابتی در محیط کسب و کار آشفته ی بین المللی می باشد. بنابراین برای دستیابی به مزیت رقابتی بایستی به مدیریت برند روی آورد (Sepahvand & Sepahvand, 2013). از طرفی امروزه در یک سازمان، دیگر جلب مشتری تنها راه ارتقای سطح سوددهی یک برند به شمار نمی آید؛ در یک بازار رقابتی سازمان ها برای بقاء لزوماً باید تدابیر و استراتژی های لازم برای گلچین کردن بهترین کارکنان را اتخاذ کنند. این امر کاملاً بدیهی است. بدون در اختیار داشتن منابع انسانی کارآمد، هیچ سازمانی قادر به دستیابی به تعالی و نیل به اهداف تعیین شده در هیچ حوزه ای نخواهد بود. یکی از روش های رسیدن به این هدف، توسعه یک شبکه منسجم و مدیریت قوی منابع انسانی است. در این حوزه برند به عنوان یک ساختار چندبعدی تعریف می شود که به

1. Branding

2. Brander

3. American Marketing Association

4. Business Dictionary

منظور استخدام نیروی کار پویا و بهینه از میان کاندیداهای موجود طراحی شده است. تصویر ذهنی که یک برند از خود به جا می گذارد، نقش بسیار مهمی در جذب و حفظ کارکنان ایفا می کند. در مدیریت منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی برندمحور است که در آن همه زیرسیستم های منابع انسانی در جهت ایجاد و ارتقا برند سازمان مورد استفاده قرار گرفته و این امر باعث تعامل مثبت کارمندان با مشتریان و ذینفعان سازمان گردیده که در نهایت موجب بهبود عملکرد سازمان می گردد.

برخی صاحب نظران مدیریت بر این باور هستند که گرایش مدیریت منابع انسانی برندمحور تأثیر بلندمدتی بر رفتارها و نگرش های کارکنان داشته و موجب می شود که کارکنان سازمان رفتارها و نگرش های مثبتی نسبت به برند سازمان داشته باشند در واقع پیاده سازی سیاست های برندمحور منابع انسانی باعث می گردد که کارکنان احساس مالکیت روانشناختی برند، تعهد به برند و رفتارهای شهروندی برند را از خود نشان دهند که این امور به بهبود رضایت مشتریان از برند سازمان کمک می نمایند (Sepahvand, 2013). کاپور^۵ (۲۰۱۰) از برند کارفرما به عنوان ابزاری برای ایجاد تمایز در بازار کار یاد کرده و بیان می کند برندسازی در بازار کار بهترین راه حل برای سازمان هایی است که از کمبود نیروی کار ماهر و با استعداد رنج می برند. برندسازی کارفرما فرآیند توسعه تصویری از سازمان به عنوان محلی مناسب برای کار کردن در ذهن افراد جویای کار است. کاپور معتقد است یک برند کارفرمای قدرتمند مزایای درون سازمانی و برون سازمانی متنوعی را به شرح جدول یک در پی دارد:

جدول شماره (۱): مزایای برند کارفرما

مزیت های درون سازمانی	مزیت های برون سازمانی
- افزایش درگیری و تعهد کارمندان	- افزایش کیفیت فرآیند استخدام
- افزایش بهره وری و بازدهی کارمندان	- جذب کارمندان با استعداد و نخبه
- افزایش وابستگی عاطفی کارمندان به سازمان	- ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بازار کار
- حفظ کارمندان با استعداد و ماهر	- کاهش هزینه های استخدام و تبلیغات
- افزایش زمان برای ارزیابی کارمندان به جای تمرکز بر استخدام	- افزایش فروش و سودآوری سازمان
	- افزایش رضایت و وفاداری مشتریان

همچنین تحقیقات نشان داده است که تعامل مثبت میان کارکنان و مشتریان می تواند به ارزش برند و عملکرد سازمانی کمک کند. به این منظور پرورش منابع رفتار کارکنان مطابق با ارزش برند، تمرکز اصلی ساختار برند داخلی بوده است. نوشته ها پیرامون برندسازی داخلی، تأثیرات کنترل بازاریابی، توانمندسازی کارکنان، رهبری و ساختار هویت سازمان را مستدل می کند. با این وجود، همچنان درک روشنی از چگونگی کمک کردن مدیریت منابع انسانی، به عنوان جامع ترین مجموعه هدایت و نظارت بر کارکنان در یک شرکت، به مدیریت برندسازی داخلی وجود ندارد. تعداد محدود پژوهش های صورت گرفته در این راستا نیز نشان می دهد که فعالیت های منابع انسانی برندمحور، تأثیر مثبتی بر تعهد به برند کارکنان دارند (Salim-Khanian, 2012).

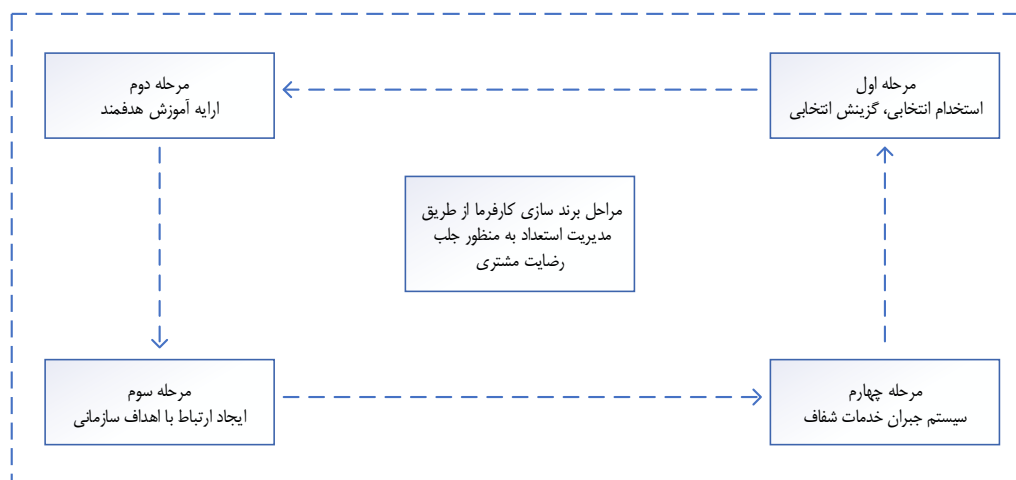
جدول شماره (۲): برخی از پژوهش های مرتبط مورد مطالعه

نویسندگان و سال انتشار	ابعاد و مولفه های برند کارفرما	روش تحقیق
قربانی (۱۳۹۷)	ارزش نوآوری، ارزش اجتماعی، ارزش انسان مداری، ارزش توسعه شخصی، ارزش آموزشی، ارزش اقتصادی	توصیفی و همبستگی
رعایی کردشلوبی (۱۳۹۷)	۱. بعد اقتصادی (حقوق و دستمزد بالا، میانگین صنعت، امنیت شغلی، مزایای اضافی)، ۲. بعد کارکردی (فرصت بگیری آموخته ها، فرصت آموزش آموخته ها، تعادل کار و زندگی، تنوع وظایف، وظایف چالشی)، ۳. بعد پیام رسانی (از طریق وبسایت شرکت، از طریق رسانه های عمومی، از طریق اعضا، برگزاری همایش های معرفی شرکت در دانشگاه، استفاده از آگهی، حمایت از پایان نامه های دانشگاهی، برگزاری نشست ها)، ۴. بعد توسعه ای (فرصت آموزش و توسعه، فرهنگ توانمندسازی، فرهنگ مربیگری، فرصت رشد شغلی، کسب مهارت های بازارپسند)، ۵. بعد اجتماعی (شهرت شرکت، مقبولیت اجتماعی، برند شرکت، کیفیت محصولات و خدمات، همکاران شایسته، روابط بین شخصی مناسب، محیط کار شاد، محیط کار احترام آمیز، موفقیت سازمانی، انسان گرایی، مشتری گرایی)	توصیفی و تحلیلی

همبستگی	۱. تمایز برند، ۲. اعتماد برند و ۳. پرستیژ برند	صالحی (۱۳۹۸)
پیمایشی و همبستگی	۱. ارزش علاقمندی، ۲. ارزش اجتماعی، ۳. ارزش اقتصادی، ۴. ارزش توسعه‌ای و ۵. ارزش کاربردی	شیرخدایی و همکاران (۱۳۹۸)
توصیفی و همبستگی	۱. مهیج بودن محیط کار، ۲. انجام کار به شیوه خلاقانه، ۳. ارائه محصولات و خدمات با کیفیت بالا، ۴. ارزشمند دانستن خلاقیت و ایجاد شرایط ظهور آن و ۵. ارائه محصولات و خدمات نوآورانه محیط کار	باباشاهی و همکاران (۱۳۹۷)
توصیفی - تحلیلی	۱. ارزش پیشرفت «فرصت‌های آموزشی خوب، پیشرفت‌های کاری، توانمندسازی در محیط کار»، ۲. ارزش اجتماعی «محیط کاری قابل اطمینان و امن، روابط دوستانه بین کارکنان شرکت، روحیه تیمی قوی، رقابت سالم بین کارکنان، مدیران خوب»، ۳. ارزش شهرت «کیفیت خوب برای محصولات، محصولات شناخته شده و مشهور، محصولات جدید، شهرت خوب شرکت در بین رقبای، برند خوب سازمان»، ۴. ارزش اقتصادی «حقوق و دستمزد خوب، بیمه برای کارکنان، امنیت شغلی بالا، مزایای اقتصادی دیگر» و ۵. ارزش تنوع «فعالیت‌های کاری متنوع، کارهای رقابتی، کارهای جالب»	نظری و همکاران (۱۳۹۷)
توصیفی و پیمایشی	۱. امنیت شغلی کارکنان، ۲. آموزش گسترده کارکنان، ۳. دریافت پاداش سخاوتمندانه توسط کارکنان، ۴. تسهیم اطلاعات، ۵. توانمندسازی کارکنان، ۶. کاهش فاصله طبقات در سازمان	بیگلو و اسگندری (۱۳۹۵)
مطالعه موردی	«آگاهی برند»، «محیط یادگیری»، «محیط احساسی»، «کیفیت درک شده»، «تداعی برند»، «شهرت دانشگاهی»	پینار و همکاران (۲۰۲۰)
مطالعه پیمایشی	«تعهد»، «وفاداری»، «آموزش و توسعه فردی»، «کارمندان اداری»، «برندسازی»، «ارزش‌های به اشتراک گذاشته شده»، «اعتماد برند»، «پاسخ گویی»	رتاموس و همکاران (۲۰۱۹)
مطالعه پیمایشی	«منزلت اجتماعی اقتصادی کارکنان»، «اعتماد سازمانی»، «ویژگی‌های شغلی»، «اشتقاق کارکنان»، «ارزش اقتصادی»، «ارزش اجتماعی»	پیستا، تائو و پیولوتلا (۲۰۱۷)
مطالعه کیفی	«شبکه‌های اجتماعی»، «حقوق و مزایا»، «استراتژی‌های منابع انسانی»، «جذب و نگهداری»، «روانه‌سازی»، «آموزش و توسعه»، «مدیریت عملکرد»، «پاداش»	واین و بروک (۲۰۱۶)
تحلیلی	«صداقت»، «تهیج و هیجان»، «کمال»، «استحکام»، «شایستگی»، «اثر برند کارفرما»، «اعتماد به برند کارفرما»، «جذابیت برند کارفرما»	ویکتوریازمیل و کینینگ ^۶ (۲۰۱۴)
مطالعه تحلیل توصیفی	«محصولات و خدمات»، «عملکرد تجاری»، «حقوق و مزایا»، «مدیریت»، «رفتار کارفرما»، «توازن زندگی کاری»	شیرپا و چاپرا (۲۰۱۴)
مطالعه موردی	۱. فرهنگ سازمانی، ارتباطات درونی، پاداش، آموزش، توسعه فردی، حمایت سازمانی، «۲. مسئولیت اجتماعی و بازاریابی خارجی» و «استخدام، محیط کاری، ارزیابی عملکرد»	کودرت (۲۰۱۴)
مطالعه موردی	«اشتقاق به کمک»، «اشتقاق به برند»، «تمایل به توسعه»، «حمایت سازمانی»	شان‌خی و همکاران (۲۰۱۴)
مطالعه پیمایشی	«شهرت (اعتبار)»، «فرهنگ»، «استخدام»، «حقوق و مزایا»، «تعادل زندگی کاری»، «رهبری و مدیریت»، «مدیریت عملکرد»، «رشد و توسعه»	کونیکوا و یوربانکوا (۲۰۱۳)

(منبع: نگارندگان)

الف) برند کارفرما با تأکید بر ارزشهای سازمانی تأکیدهای فراوانی بر داراییهای ناملموس نظیر برند، نوآوری، خلاقیت، کارآفرینی و سرمایه‌های دانشی می‌شود (Brandt & Kull, 2007, p. 1). از طرفی کارمند باید قادر به ارائه خدمات به عنوان «نماینده برند» برای سازمان خود باشد. به عبارت ساده‌تر نگرش و دلبستگی کارکنان به سمت تصویر برند کارفرما است که از طریق فرهنگ سازمان ترویج شده است. برندسازی کارفرما شامل چهار مؤلفه مهم می‌باشد، به عنوان مثال؛ «استخدام انتخابی/گزینش انتخابی»^۸، «ارایه گواهینامه آموزشی هدفمند برای کارکنان»، «ارتباط مؤثر با اهداف سازمانی» و آنچه که انتظار می‌رود، «شفافیت نقش و سیستم جبران خدمت» می‌باشد که باید بطور مداوم و مکرر، پیامهایی را که برند و تصویر سازمان را منعکس می‌کنند، ترکیب کند (Singh, 2012, p. 1). «برندسازی کارکنان»^۹ با عبارت «مدیریت استعداد» مترادف است. از این رو برندسازی کارکنان از طریق مدیریت استعداد برای جلب رضایت مشتری به راحتی می‌تواند از طریق تمرکز کامل بر مدیریت استعداد به دست آید که اساساً از پنج عنصر تشکیل شده است مثل؛ جذب^{۱۰}، انتخاب^{۱۱}، به کارگیری^{۱۲}، حفظ و نگهداری کارکنانی که به بطور کلی در رابطه با شناسایی شکافهای استعداد، برنامه‌ریزی توسعه، حفظ کارکنان با استعداد به وسیله شیوه‌های نوین به عنوان اجرای استراتژی‌های مختلف است (Singh, 2012, p. 1). چند نکته مهم برای مدیریت استعداد وجود دارد که باید اجرا شود. به عنوان مثال حمایت از مدیر عامل شرکت و مدیران رده بالا (Gratton, 2000). «انگیزش»^{۱۳} و «دلبستگی»^{۱۴} عناصر کلیدی برای برندسازی کارفرما از طریق مدیریت استعداد می‌باشد (Warren & Kourdi, 2003). کارکنان با اشتیاق و دلبسته به سازمان همیشه رضایت شغلی بالایی از خود نشان می‌دهند و به آینده سازمانی اعتماد دارند. برانگیختن استعداد واقعاً کار آسانی نیست مگر اینکه مدیر ارشد سازمان به در این مسیر کمک نمایند.



تصویر شماره (۱): چرخه برندسازی کارفرما (Singh, 2012, p.1).

ب) برندسازی کارفرما از طریق مدیریت استعداد

برندسازی کارفرما از طریق مدیریت استعداد به معنای داشتن یک گروه استراتژیک از کارکنان است که می‌توانند تولید، طراحی و توسعه ایده‌هایی که به سازمان جهت ماندن در بازار کمک می‌کند، انجام دهند. از این رو مدیریت ارشد سازمان به منظور ایجاد

- 7 Attitude & Engagement
- 8 Selective Hiring/Selective Recruitment
- 9 Employee Branding
- 10 Attracting
- 11 Selecting
- 12 Engaging
- 13 Motivation
- 14 Engagement

تغییر و تحول در سازمان بایستی به توانمندسازی استعدادها روی بیاورند و از طرفی باید از تلاش های خود در سوق دادن به راه های جدید کسب و کار از طریق سازمان حمایت کنند (Singh, 2012, p. 3).

هزینه: به دلیل کاهش هزینه ها، استخدام نیروی کار با پرداخت بالا خیلی مشکل می باشد. اما با توجه به ضرب المثل معروف «اگر در زمان استخدام پول کم پرداخت کنیم بنابراین نیروی کار ضعیفی می توانیم استخدام کنیم». پس سرمایه گذاری روی نیروی کار می تواند تصمیم حساب شده ای باشد به شرطی که کارکنان برای مدت طولانی در یک سازمان باقی بمانند و در این صورت است که سازمان قادر خواهد بود از مزایای کیفیت استعدادها استفاده نماید.

رشد و پیشرفت: نقش کارکنان با استعداد در رشد سازمانی قابل توجه است و اگر این بازیگران کلیدی در سازمان باقی بمانند کل این شبکه تمایل به رشد و گسترش پیدا خواهد کرد.

استراتژی های برندسازی منابع انسانی از طریق مدیریت استعداد

سازمان های مختلف از طریق پیوند با منابع انسانی با استعداد، فراتر از رابطه سنتی کارگر و کارفرما و روابط موجود در محل کار، مجبور به برندسازی کارفرما هستند. به علاوه استعداد موجود در سازمان باید پایه و اساس استراتژی شرکت در رابطه با مدیریت استعداد و حفظ منابع انسانی باشد. در زیر چند مورد از استراتژی های برندسازی کارفرما از طریق مدیریت استعداد ارایه شده است (Singh, 2012, p. 3):

مدیریت ارتباط کارفرما-کارمند^{۱۵}: رابطه بین کارکنان با استعداد و سازمان باید دوستانه و صمیمی باشد. کارکنان با استعداد همیشه چشم انداز والایی دارند که به برنامه های بلندمدت می پردازند. با این حال برای برنامه ریزی عملیاتی در لحظه غیرممکن به نظر می رسد اما بجز این مورد با نظارت مستمر و برنامه ریزی استراتژیک، همیشه مفید است زیرا بر پیوندهای روابط تمرکز دارند.

شریک تجاری^{۱۶}: این استراتژی به معنای تعلق نسبت به سازمان است. این عمل مانند کاتالیزور (کنش یار) عمل می کند زیرا آن ها به راحتی می توانند درک کنند که آن ها برده نیستند و در واقع آن ها تصمیم گیرندگان و همکاران در اشتراک گذاری سود هستند.

قدرت: به کارکنان مستعد باید اجازه داده شود تا در جلسات هیئت مدیره به صورت مستقل عمل کنند و همچنین اجازه بیان عقاید خود در رابطه با تصمیمات را داشته باشند. تصمیم گیری در هر نوع مسئله ای بایستی مربوط به حوزه تخصصی خود باشد.

تصمیمات گرفته شده توسط این کارکنان با استعداد، باید به عنوان یک تصمیم اصلی سازمان در نظر گرفته شود و مدیران رده بالاتر باید پس از بحث و گفتگو اجرا کنند.

نماینده سازمان^{۱۷}: سازمان باید کارکنان با استعداد را به شرکت در مذاکرات مختلف؛ کمیته ها جشن ها و مناظرات به عنوان نماینده سازمان تشویق کند.

برنامه ریزی جانشین پروری^{۱۸}: سازمان ها باید برای مسیر شغلی کارکنان مستعد برنامه ریزی کنند تحت عنوان «مبنای مسیر سریع^{۱۹}» و مسیر شغلی این کارکنان باید چالش برانگیز و رقابتی باشد.

الف. شناسایی بازیگران کلیدی

ب. ارایه مسئولیت های مربوط به نقش های بزرگتر به آن ها در رابطه با آینده نزدیک طوری که برای این مسئولیت ها آماده باشند.

ج. تمرکز مدیران رده بالا در توسعه کلی رهبران بالقوه

د. ایجاد یک پایگاه داده که می تواند سوابق کارکنان کلیدی را نگه دارد.

به رسمیت شناختن^{۲۰}: همکاری و کمک های^{۲۱} کارکنان بایستی به رسمیت شناخته شود و به عملکردهای مختلف آن ها پاداش اعطا شود (Lance et al., 2004). نه تنها باید در مقابل این نوع همکاری های کارکنان تبریک گفته شود بلکه ترفیعات سریع شغلی به کارکنان داده شود.

¹⁵ Employee - Employer Relationship Management

¹⁶ Business Partner

¹⁷ Company Representative

¹⁸ Succession Planning

¹⁹ Fast Track Basis

²⁰ Recognition

ایجاد محیط خلاق در محل کار^{۲۲}: سازمان باید مسیرشغلی کارکنان با استعداد را طوری طراحی کند که به منظور استفاده حداکثر از مهارت‌ها و پتانسیل‌های آن‌ها به آن‌ها کار نوآورانه، خلاق و چالش‌برانگیز داده شود.

آموزش و توسعه^{۲۳}: کارکنان کلیدی سازمان باید همیشه به یادگیری مهارت‌ها و تکنیک‌های جدید تشویق شوند. همچنین باید هدایت شده و برنامه‌های آموزشی بسیار عالی جهت تقویت تکنیک‌ها و مهارت‌هایشان فراهم کنند.

عوامل کلیدی تأثیرگذار در طراحی و پیاده‌سازی برند کارفرما:

الف. عوامل تأثیرگذار در طراحی استراتژی برند کارفرما:

توجه به استعدادهای در جذب و تأمین منابع انسانی مورد سازمان‌ها و حفظ، نگهداری و به کارگیری آن‌ها در سازمان‌ها افزایش کارایی در بخش‌های مختلف را به دنبال دارد. بدیهی است عوامل زیادی بر ارتقاء آن می‌تواند مؤثر باشند (Nasehifar, 2008, p. 2). در ادامه عوامل مؤثر بر طراحی استراتژی برند کارفرما را به طور خلاصه ارائه می‌گردد:

۱. استراتژی سازمان: استراتژی سازمان، برنامه، موضع، الگوی رفتاری، سیاست یا تصمیمی است که سمت و سوی دیدگاه‌ها و جهت حرکت سازمان را نشان می‌دهد، که می‌تواند تحت سطوح سازمانی، وظایف و محدوده زمانی به اشکال متفاوت تعریف شود (Kotler & Armstrong, 2018, p. 19) وجود استراتژی ارتقاء «شایسته‌سالاری»، «استخدام و به کارگیری افراد شایسته و مستعد در سازمان»، «هم راستا بودن استراتژی سازمان و استراتژی منابع انسانی»، تبعیت از رویکرد کل‌نگرانه در تنظیم استراتژی منابع انسانی و میزان تحلیل‌گر و آینده‌نگر بودن استراتژی منابع انسانی از عوامل اساسی در ارتقای شایسته‌سالاری از طریق جذب و نگهداری کارکنان مستعد و طراحی استراتژی برند کارفرما در سازمان‌ها می‌باشد.

۲. سبک‌رهبری: امروزه یکی از عوامل مؤثر در موفقیت سازمان‌ها سبک رهبری سازمان است. رهبری عبارت است از عمل تأثیرگذاری بر افراد از روی میل و علاقه برای اهداف گروهی تلاش می‌کنند (Razavi et al., 2006, p. 15). به طور خلاصه حیطه نظارت منطقی و سلسله مراتب، میزان عدم تمرکز سازمانی و تفویض اختیار، اعتقاد مدیران به مسئولیت‌پذیری زبردستان، طراحی مشاغل بر اساس رویکرد شایسته‌سالاری، قوانین و مقررات شفاف و صریح در حمایت از افراد مستعد در سازمان و حمایت و تشویق افراد مستعد در ارتقا و انتصاب مشاغل کلیدی جزء عوامل تأثیرگذار حوزه رهبری سازمان در طراحی استراتژی برند کارفرما می‌باشند.

۳. فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای مشتمل بر معیارها، ارزش‌ها، نگرش‌ها و اعتقادات مشترک میان اعضای سازمان است که با هم همخوانی و تناسب دارند (Najafi-Haghi, 2004, p.176). افزایش ارزش کارکنان مستعد به عنوان دارایی-های سازمان مستلزم فرهنگی است که مشارکت فعال و یادگیری سازمانی و فردی را مد نظر قرار داده و ایجاد دانش جدید و مشارکت کارکنان مستعد در تصمیم‌گیری‌ها را امکان‌پذیر می‌سازد. هم‌چنین میزان روابط غیررسمی روابط در سازمان، باور به سیستم پاداش‌دهی بر اساس عملکرد و شایستگی، میزان تأکید بر نوآوری، باورها و هنجارها و عادات غالب نسبت به افراد مستعد، زیرساخت فرهنگی مبنی بر اولویت داشتن افراد مستعد و با عملکرد بالا در سازمان جزء عوامل فرهنگی تأثیرگذار حوزه فرهنگ سازمانی در طراحی استراتژی برند کارفرما می‌باشند.

۴. نظام مدیریت منابع انسانی: نظام مدیریت منابع انسانی یکی از عوامل مهم در تحقق اهداف سازمان‌ها می‌باشد و تخصص ویژه‌ای است که کوشش می‌کند تا در جهت کسب رضایت کارکنان، تأمین اهداف سازمانی و اهداف جامعه برنامه‌ریزی و فعالیت نماید (Razavi et al., 2006, p. 81) نظام مدیریت منابع انسانی از طریق مکانیزم‌های شفاف و عادلانه جذب و استخدام، روش‌های اطلاع‌رسانی و جذب افراد مستعد و شایسته، ساز و کارهای تعیین ویژگی‌های شایستگی، تسهیل‌کننده بودن قوانین استخدام استعدادهای، وجود و اثربخشی برنامه‌های آموزشی، برنامه‌های نیازسنجی، ارزیابی و اثربخشی آموزشی، انتخاب و کاربردی کردن معیارهای یادگیری سازمانی، انتخاب و اجرای برنامه‌های ارزیابی عملکرد مؤثر و نظام جبران خدمت و ارزشیابی مشاغل بر

²¹ Contributions

²² Creative Environment at Work Place

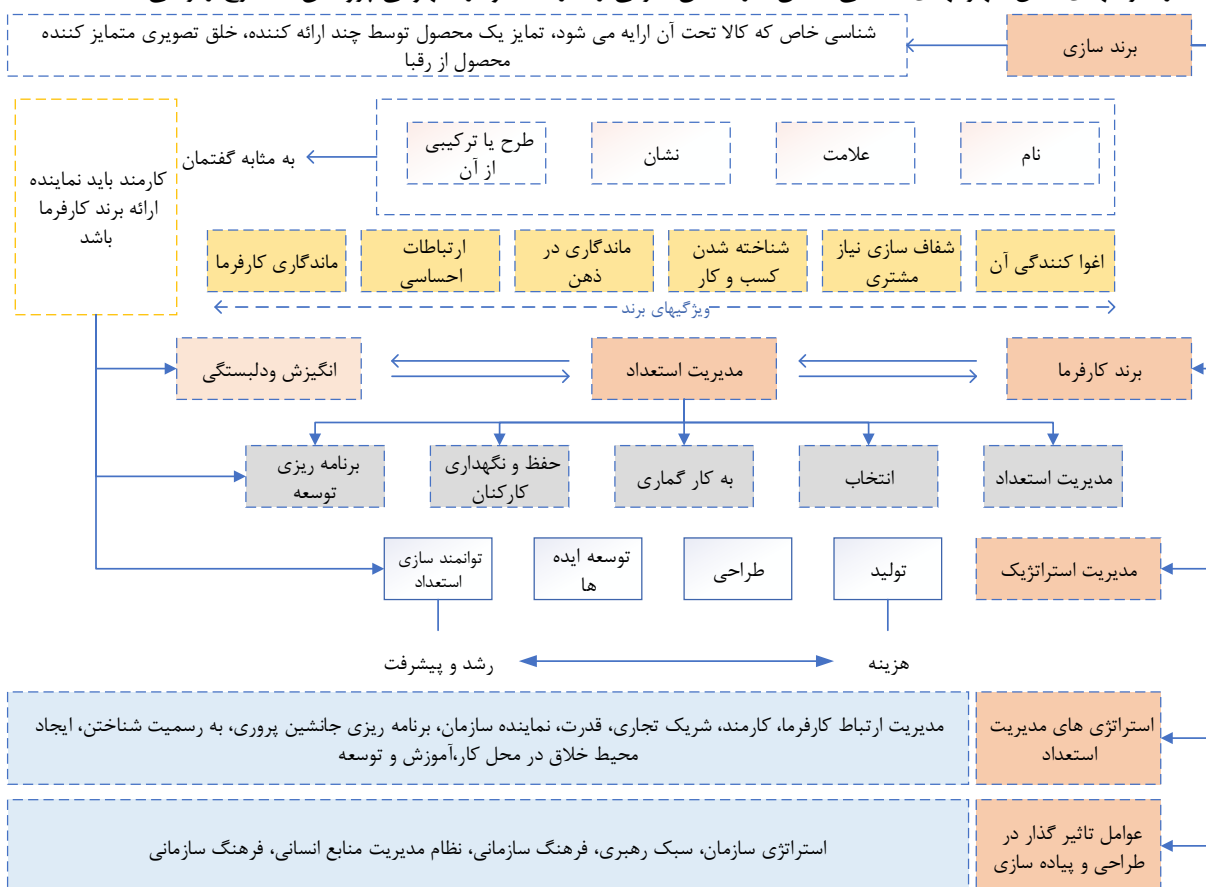
²³ Training and Development

ارتقاء جذب و حفظ افراد مستعد در سازمان موثر می باشد. عوامل یاد شده جزو عوامل حوزه نظام مدیریت منابع انسانی در طراحی استراتژی برند کارفرما در سازمانی می باشند. عوامل تاثیر گذار در پیاده سازی استراتژی برند کارفرما: عواملی که در پیاده سازی استراتژی برند کارفرما تأثیر دارند به شرح زیر می باشند:

۱. مدیران کسب و کار: با تشدید رقابت میان سازمان ها، بسیاری از مدیران ارشد به اهمیت استعدادها در موفقیت سازمان پی برده اند. اما برای «مردم گرا»^{۲۴} شدن و ایجاد سیستم مدیریت منابع انسانی علمی و اثربخش، مدیران ارشد بایستی آگاهی خود نسبت به نقش استعدادها به سمت توجه واقعی به آن ها تغییر بدهند. برای موفق شدن آماده کردن سلاح اهمیت دارد. تنها با آموزش دقیق می توان استعدادها را پیدا کرده و به آن ها کمک کرد تا مفهوم ارزش ها و معنی کار در سازمان را درک کرده و لذا کارکنان استعدادها را خود را پای کار آورده و برای سازمان خلق ارزش می نمایند. بنابراین مدیران کسب و کار در سازمان ها، مسئول خلق استراتژی سازمان، مأموریت و ارزش های سازمان بوده و همچنین مسئولیت دارند تا به عنوان الگو عمل کرده و نقش سفیران برند شرکت را ایفا نمایند (Sullivan, 2004).

۲. واحد منابع انسانی: این بخش به عنوان یک عامل پیشران در شناسایی استعدادها، ساخت فرآیندهای منابع انسانی، سیستم ها، ساختار و نظام پاداش برای ارتقا و بهبود برند کارفرما عمل می نماید.

این پژوهش با هدف استخراج و تدقیق سازی مولفه های مدیریت استعداد در برند کارفرما و همچنین میزان اثر هر یک از آنها سعی دارد به این سوال پاسخ بدهد که کدامیک از مولفه های مدیریت استعداد دارای سهم عملی بیشتری در برند سازی کارفرما در شرکتهای فعال شهرکهای صنعتی استان آذربایجان شرقی را دارد؟ نمودار مفهومی پژوهش به شرح زیر می باشد:



تصویر شماره (۲): چارچوب مفهومی پژوهش

۲- روش شناسی پژوهش

این پژوهش براساس هدف از نوع بنیادی - کاربردی است و براساس روش جمع آوری داده ها، اسنادی پیمایشی است. ابزار اصلی پژوهش برای جمع آوری داده ها مصاحبه فردی نیمه ساختاریافته و پرسشنامه است و برای پاسخ دادن به سوالات تحقیق از روش تحقیق لانه به لانه بهره گرفته شده است. ابتدا توسط محقق مطالعات نظام مندی نسبت به متغیرهای اصلی برند کارفرما صورت گرفته و بعد از استخراج متغیرها و ایجاد چارچوب مفهومی سعی شده است که به تدقیق سازی متغیرها، مطابق با نمونه موردی به روش دلفی آینده پژوهی توسط متخصصین صورت گیرد. لازم به توضیح است در روش دلفی از فاز تحدید و رتبه بندی استفاده شده است. از متخصصین ابتدا خواسته شده است که متغیرهای مدیریت استعداد در برند کارفرما را تایید نموده و سپس امتیاز دهی نمایند و با توجه به امتیازات بدست آمده ضریب کندال، هر متغیر محاسبه و آنهایی که مقادیرشان کمتر از ۰/۵ بوده است به علت عدم انطباق با نمونه های موردی حذف شده اند. سپس در مرحله کمی، متغیرهای غربال و تدقیق شده بدست آمده در مرحله قبل به صورت پرسشنامه با طیف لیکرت تدوین و در اختیار مدیران به صورت خوشه ای قرار می گیرد. در این پژوهش، جامعه آماری شرکت های فعال شهرکهای صنعتی استان آذربایجان شرقی به تعداد ۵۳۶۰ نفر بوده و تعداد نمونه آماری با فرمول کوکران ۲۵۳ نفر می باشد.

برای سهولت در امر تحلیل با آماره های استنباطی از نرم افزار جی ام پی JMP استفاده شده است. روایی پرسشنامه با استفاده از ضریب CVI مقدار ۰/۷۶ و پایایی با استفاده آلفای کرونباخ ۰/۷۵ به دست آمده است. خبرگان تحقیق برگزیده در شیوه دلفی دارای خصوصیات زیر بودند.

جدول شماره (۳): آماره خصوصیات خبرگان تحقیق

شرایط ورود به تحقیق	تعداد	هیئت متخصص
۱- اشرافیت به مدیریت استعداد	۷	اساتید دارای مدرک دکترای تخصصی مدیریت بازرگانی
۲- آشنایی با برند طراحی کارفرما	۵	اساتید دارای مدرک دکترای تخصصی مدیریت دولتی
۳- هیئت علمی و یا دارای مدرک دکتری	۲	اساتید دارای مدرک دکترای تخصصی مدیریت انسانی
۴- اشرافیت به صنایع کوچک و شهرک های صنعتی	۶	مدیران دارای مدرک دکترای تخصصی مدیریت و با سابقه بالای ۱۵ سال
۵- اشراف به دلفی آینده پژوهی		سال
	۲۰	مجموع

روش نمونه گیری به صورت ترکیبی از روش هدفمند قضاوتی و گلوله برفی بود. ملاک تعداد نمونه نیز برحسب کفایت نمونه گیری و مبتنی بر اشیاع نظری تعیین شد. لذا با انجام ۲۰ مصاحبه با خبرگان، کفایت موضوعی حل شد و برای پاسخ دهی به سوال مطرحه تحقیق از روش زیر برای نیل به پاسخ استفاده شد. جدول بالا آمار جمعیت شناختی مصاحبه شوندگان را در این پژوهش نشان می دهد. همچنین برای پاسخ دهی به سؤال مطرحه تحقیق از روش زیر برای نیل به پاسخ استفاده می شود.

تبیین مولفه های مدیریت استعداد در برند سازی منابع انسانی صنایع کوچک ایران



تصویر شماره (۳): روند اجرای تحقیق

خبرگان ابتدا متغیرهای استخراج شده در مبانی نظری را مطالعه و در صورت موثر بودن در برند کارفرما را تایید و سپس به متغیرها نسبت به وجود و یا عدم وجود در محدوده مطالعاتی امتیاز ۱ تا ۱۰ را تخصیص نمودند. در مرحله بعد با خبرگان به صورت

هیئت مجزا برخورد گردید و از آنها خواسته شد شاخص های منتخب شده توسط هر هیئت را رتبه بندی کنند. هر خبره تعداد ۱۰ شاخص را انتخاب و در نتیجه برای هر هیئت شاخص های انتخاب شده توسط ۵۰٪ خبرگان برگزیده شد. از خبرگان خواسته شد تا عوامل موجود در لیست های ویرایش هیئت خود را رتبه بندی کنند؛ رتبه متوسط برای هر مورد حساب شده است. در هر لیست با استفاده از دبلیوی کندال ارزیابی صورت گرفته و این امر آنقدر ادامه پیدا یافته است تا اتفاق نظری صورت پذیرفته و تعدادی از متغیرهای دور اول حذف گردند. در جدول زیر برای هر متغیر ضریب کندال محاسبه شده و همچنین متغیر های حذف شده دور اول به نمایش گذاشته شده است.

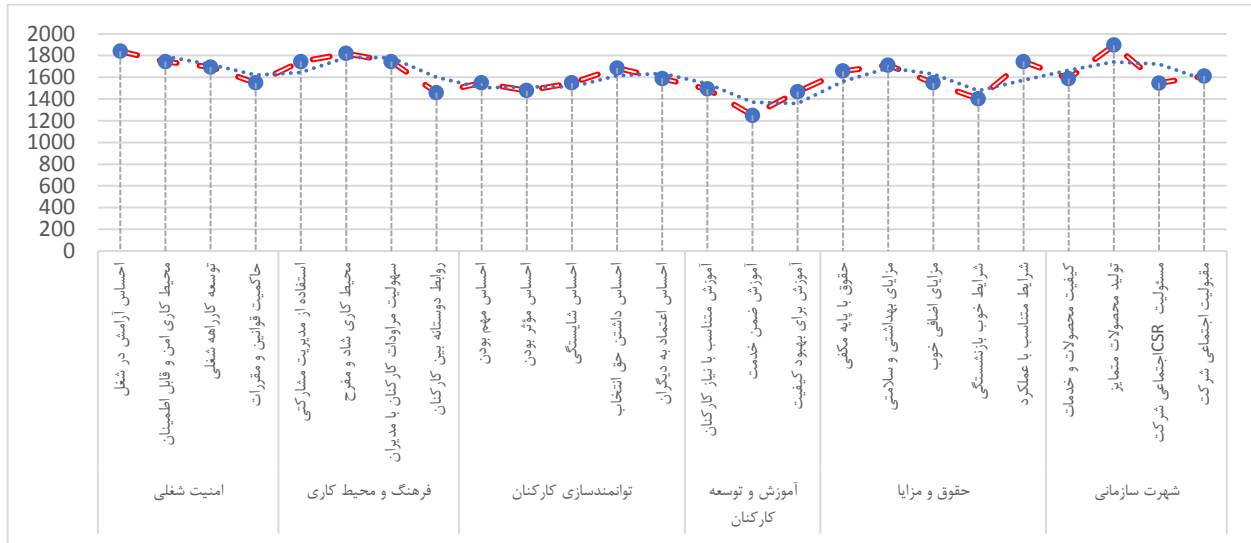
جدول شماره (۴): ضریب کندال شاخص های برند کارفرما

مفاهیم	شاخصه	W کندال	شاخصه	W کندال
امنیت شغلی	احساس آرامش در شغل	۰/۷۵۴	آموزش متناسب با نیاز کارکنان	۰/۷۴۱
	محیط کاری امن و قابل اطمینان	۰/۷۴۹	آموزش ضمن خدمت	۰/۵۱۸
	توسعه کارراهه شغلی	۰/۸۴۱	آموزش قبل از تغییرات بزرگ	۰/۴۸۸
	نگهداشت و توسعه استعدادها	۰/۴۳۳	آموزش برای بهبود کیفیت	۰/۵۸۴
	حاکمیت قوانین و مقررات	۰/۵۷۴	آموزش هنگام جابجایی کارکنان	۰/۴۷۶
	استفاده از مدیریت مشارکتی	۰/۷۵۴	حقوق با پایه مکفی	۰/۸۱۴
	محیط کاری شاد و مفرح	۰/۸۴۴	مزایای بهداشتی و سلامتی	۰/۵۷۷
فرهنگ و محیط کاری	سهولیت مراودات کارکنان با مدیران	۰/۸۹۶	مزایای اضافی خوب	۰/۵۳۶
	شفافیت نقشها و مسئولیتها	۰/۴۲۱	شرایط خوب بازنگستگی	۰/۵۱۸
	روابط دوستانه بین کارکنان	۰/۵۱۸	شرایط متناسب با عملکرد	۰/۷۵۴
	احساس مهم بودن	۰/۵۸۸	کیفیت محصولات و خدمات	۰/۷۲۲
	احساس مؤثر بودن	۰/۶۰۱	تولید محصولات متمایز	۰/۶۳۱
	احساس شایستگی	۰/۷۳۶	اعتبار سازمانی شرکت	۰/۴۴۷
	احساس داشتن حق انتخاب	۰/۷۴۱	مسئولیت CSR اجتماعی شرکت	۰/۵۹۶
توانمندسازی کارکنان		شهرت سازمانی		
	احساس اعتماد به دیگران	۰/۵۴۷	مقبولیت اجتماعی شرکت	۰/۵۸۱

با توجه به نتایج بدست آمده از جدول شماره ۳ مشخص گردید که تعدادی از زیر مقوله ها (شاخص ها) از مفاهیم مختلف طبق نظر هیئت متخصص در دور سوم و فاز انتخاب به دلیل میزان کم بودن ضریب کندال حذف شده است. از مفهوم امنیت شغلی شاخصه نگهداشت و توسعه استعدادها با مقدار ۰/۴۳۳ و از مفهوم فرهنگ و محیط کاری، شفافیت نقشها و مسئولیتها با مقدار ۰/۴۲۱ از آموزش و توسعه کارکنان شاخصه های آموزش قبل از تغییرات بزرگ با مقدار ۰/۴۸۸ و آموزش هنگام جابه جایی کارکنان ۰/۴۷۶ حذف گردیدند و از مفهوم شهرت سازمانی شاخصه اعتبار سازمانی شرکت با مقدار ۰/۴۷۷ حذف شدند. در مرحله بعد پرسشنامه با طیف لیکرت تدوین و در اختیار مدیران قرار گرفت.

طبق آمار توصیفی ۱۸۲ نفر (۷۲.۱٪) از جامعه نمونه، مرد و ۷۱ نفر (۲۷.۹٪) زن بوده و ۷۴.۴٪ در گروه سن ۵۰-۱۸ سال قرار داشتند. در این قسمت، طبق عوامل به کاررفته در برند کارفرما به این تحلیلها پرداخته شد. روش کار چنین است که به تعداد شاخص های هر فاکتور (۵ عدد)، سؤال طراحی شد و هر سؤال پاسخی بین طیف ۱ تا ۵ دارا می باشد. مجموع نمرات شاخص های یک فاکتور به معنای امتیازی است که هر فرد به کیفیت موردنظر داده است. پس نمره قابل کسب هر کیفیت بین ۵ تا ۲۵ متغیر می باشد. بر این اساس دسته بندی ایجاد شده بدین صورت می باشد، افرادی که مجموعاً نمره ۵ تا ۱۱ به یک فاکتور اختصاص داده اند، آن را ضعیف برآورد کرده، امتیاز ۱۲ تا ۱۸ نظری متوسط و ۱۹ تا ۲۵ نظری خوب نسبت به آن را دارا می باشند. براساس نمودار فراوانی بدست آمده در بخش آماره های توصیفی مشخص گردید که مولفه تولید محصولات متمایز از ابعاد شهرت

سازمانی با مقدار ۱۸۹۶ بیشترین فراوانی داده ای را کسب کرده و کمترین مربوط به آموزش ضمن خدمت با مقدار ۱۲۴۹ می باشد.



تصویر شماره (۴): نمودار فراوانی داده های برند کارفرما

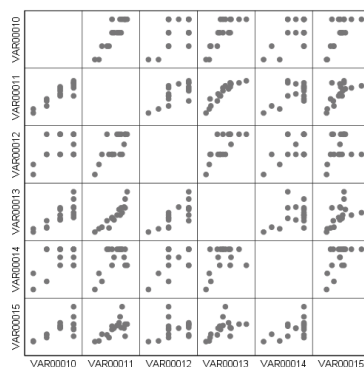
جدول زیر همبستگی بین متغیرها را نشان می دهد. همان طور که ملاحظه می گردد بین ابعاد موجود در برند کارفرما و مولفه های گوناگون آن در سطح ۰/۰۱ همبستگی مثبت معنی داری نشان می دهد. معلوم گردید که بیشترین همبستگی با دیگر مولفه ها مربوط به شاخصه آموزش متناسب با نیاز کارکنان با مقدار ۰/۸۸۰ و کمترین همبستگی مربوط به استفاده از مدیریت مشارکتی با مقدار ۰/۲۴۶ می باشد.

جدول شماره (۵): همبستگی اسپیرمن شاخصه های برند کارفرما در صنایع کوچک

متغیر	ضریب همبستگی	سطح معنی داری (Sig)	بعد
احساس آرامش در شغل	۰/۴۶۴	۰/۰۰۰	امنیت شغلی
محیط کاری امن و قابل اطمینان	۰/۷۸۱	۰/۰۰۰	
توسعه کارراهه شغلی	۰/۶۴۵	۰/۰۰۰	
حاکمیت قوانین و مقررات	۰/۶۵۳	۰/۰۰۰	
استفاده از مدیریت مشارکتی	۰/۲۴۶	۰/۰۰۰	فرهنگ و محیط کاری
محیط کاری شاد و مفرح	۰/۴۷۳	۰/۰۰۰	
سهولت مرادوات کارکنان با مدیران	۰/۶۳۱	۰/۰۰۰	
روابط دوستانه بین کارکنان	۰/۶۸۳	۰/۰۰۰	
احساس مهم بودن	۰/۴۷۳	۰/۰۰۰	توانمندسازی کارکنان
احساس مؤثر بودن	۰/۶۲۳	۰/۰۰۰	
احساس شایستگی	۰/۵۲۶	۰/۰۰۰	
احساس داشتن حق انتخاب	۰/۷۲۰	۰/۰۰۰	
احساس اعتماد به دیگران	۰/۴۲۵	۰/۰۰۰	آموزش و توسعه کارکنان
آموزش متناسب با نیاز کارکنان	۰/۸۸۰	۰/۰۰۰	
آموزش ضمن خدمت	۰/۴۱۵	۰/۰۰۰	
آموزش برای بهبود کیفیت	۰/۴۱۱	۰/۰۰۰	
حقوق با پایه مکفی	۰/۴۴۳	۰/۰۰۰	حقوق و مزایا
مزایای بهداشتی و سلامتی	۰/۷۱۱	۰/۰۰۰	
مزایای اضافی خوب	۰/۵۶۲	۰/۰۰۰	
شرایط خوب بازنگشتگی	۰/۷۴۵	۰/۰۰۰	

۰/۰۰۰	۰/۶۱۵	شرایط متناسب با عملکرد	شهرت سازمانی
۰/۰۰۰	۰/۴۶۵	کیفیت محصولات و خدمات	
۰/۰۰۰	۰/۴۲۲	تولید محصولات متمایز	
۰/۰۰۰	۰/۴۶۱	مسئولیت CSR اجتماعی شرکت	
۰/۰۰۰	۰/۴۷۱	مقبولیت اجتماعی شرکت	

برای استفاده از رگرسیون خطی و یا چند متغیره از نمودار ماتریس همبستگی درونی متغیرها استفاده شده است. پس از ترسیم نمودار ماتریس همبستگی مشخص گردید عوامل فاقد رابطه خطی می باشند. پس بهره گیره از رگرسیون چند متغیره صحیح می باشد.



تصویر شماره (۵): ماتریس همبستگی عوامل

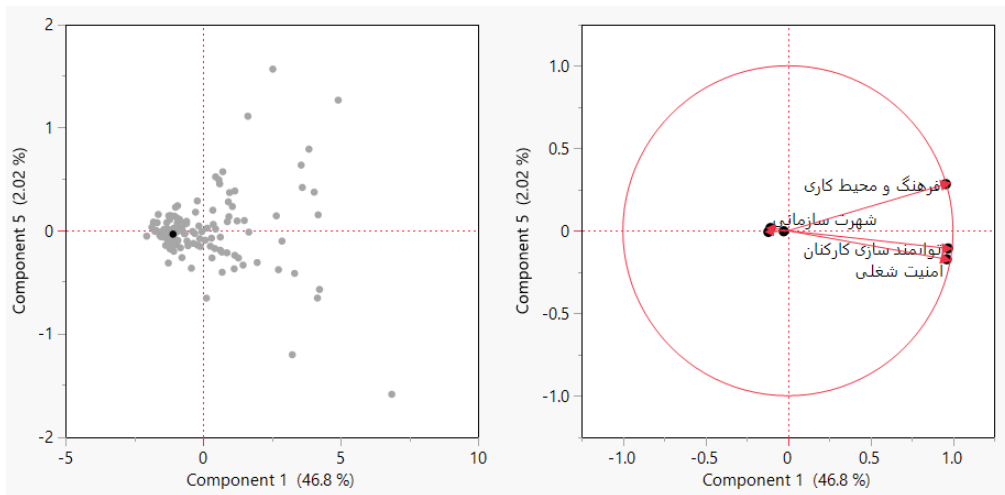
در رگرسیون چند متغیره در هر مرحله متغیر مستقل را وارد یا حذف می کند تا سرانجام به مدل بهینه دست پیدا کند. با نگاهی به معادله فوق می توان دریافت با افزایش یا کاهش یک واحدی از عامل های برند کارفرما و با ثابت ماندن دیگر فاکتورها، متغیرهای موجود در آن به میزان های مختلفی تحت تأثیر قرار می گیرند مشخص گردید که مولفه آموزش برای بهبود کیفیت با مقدار ضریب تعیین (۰/۲۴۶) کمترین سهم عاملی و بیشترین سهم عاملی مربوط به استفاده از مدیریت مشارکتی با مقدار (۱/۰۰۰) است.

جدول شماره (۶): رگرسیون گام به گام شاخصه های برند کارفرما در صنایع کوچک

بعد	متغیر	ضریب تعیین	F	B	β	سطح (sig)	معنی داری درجه آزادی
امنیت شغلی	احساس آرامش در شغل	۰/۸۶۷	۳۱۴/۲۱۷	۱/۰۰۰	۴۶/۵۲۲	۰/۰۰۰	۳۸۳
	محیط کاری امن و قابل اطمینان	۰/۸۹۵	۵۲۳/۱۴۷	۱/۰۰۰	۴۲/۱۵۲	۰/۰۰۰	۳۸۳
	توسعه کارراهه شغلی	۰/۸۷۴	۸۵۲/۳۸۱	۱/۰۰۰	۴۰/۲۲۳	۰/۰۰۰	۳۸۳
	حاکمیت قوانین و مقررات	۰/۹۲۴	۲۹۸/۹۲۱	۱/۰۰۰	۳۸/۲۳۹	۰/۰۰۰	۳۸۳
فرهنگ و محیط کاری	استفاده از مدیریت مشارکتی	۱/۰۰۰	۲۴۷/۲۵۷	۱/۰۰۰	۸/۹۵۸	۰/۰۰۰	۳۸۳
	محیط کاری شاد و مفرح	۰/۶۵۶	۶۴۴/۳۲۱	۱/۰۰۰	۱۱/۱۳۴	۰/۰۰۰	۳۸۳
	سهولت مراودات کارکنان با مدیران	۰/۶۴۵	۸۴۵/۵۲۳	۱/۰۰۰	۱۸/۴۴۱	۰/۰۰۰	۳۸۳
	روابط دوستانه بین کارکنان	۰/۶۴۵	۷۵۴/۲۵۴	۱/۰۰۰	۱۹/۱۴۴	۰/۰۰۰	۳۸۳
توانمندسازی کارکنان	احساس مهم بودن	۰/۷۱۵	۱۲۴/۵۴۱	۱/۰۰۰	۴۹/۱۷۳	۰/۰۰۰	۳۸۳
	احساس مؤثر بودن	۰/۵۱۴	۲۳۲/۲۴۱	۱/۰۰۰	۴۷/۹۶۳	۰/۰۰۰	۳۸۳
	احساس شایستگی	۰/۷۹۵	۲۰۱/۳۲۱	۱/۰۰۰	۴۶/۲۲۶	۰/۰۰۰	۳۸۳
	احساس داشتن حق انتخاب	۰/۳۲۳	۴۴۳/۱۲۴	۱/۰۰۰	۴۷/۲۲۸	۰/۰۰۰	۳۸۳
	احساس اعتماد به دیگران	۰/۹۵۸	۵۲۲/۱۳۴	۱/۰۰۰	۲۱/۳۴۱	۰/۰۰۰	۳۸۳
	آموزش و توسعه	۰/۹۲۱	۲۲۹/۲۶۵	۱/۰۰۰	۲۵/۲۱۵	۰/۰۰۰	۳۸۳

۳۸۳	۰/۰۰۰	۱۹/۲۱۵	۱/۰۰۰	۳۲۳/۴۱۲	۰/۴۲۱	آموزش ضمن خدمت	کارکنان
۳۸۳	۰/۰۰۰	۱۸/۲۱۵	۱/۰۰۰	۴۴۱/۲۱۱	۰/۲۴۶	آموزش برای بهبود کیفیت	
۳۸۳	۰/۰۰۰	۲۰/۳۲۱	۱/۰۰۰	۳۲۱/۵۴۱	۰/۸۲۱	حقوق با پایه مکفی	
۳۸۳	۰/۰۰۰	۲۵/۸۷۶	۱/۰۰۰	۶۲۱/۹۹۱	۰/۲۸۵	مزایای بهداشتی و سلامتی	حقوق و مزایا
۳۸۳	۰/۰۰۰	۲۱/۳۴۱	۱/۰۰۰	۵۸۱/۹۲۰	۰/۶۷۵	مزایای اضافی خوب	
۳۸۳	۰/۰۰۰	۲۵/۲۱۵	۱/۰۰۰	۲۱۸/۶۵۴	۰/۷۵۴	شرایط خوب بازنشستگی	
۳۸۳	۰/۰۰۰	۱۹/۲۱۵	۱/۰۰۰	۷۵۲/۳۸۲	۰/۷۵۶	شرایط متناسب با عملکرد	
۳۸۳	۰/۰۰۰	۱۸/۲۱۵	۱/۰۰۰	۵۱۴/۳۲۱	۰/۶۶۱	کیفیت محصولات و خدمات	
۳۸۳	۰/۰۰۰	۴۶/۵۸۸	۱/۰۰۰	۴۲۸/۱۶۷	۰/۸۷۴	تولید محصولات متمایز	شهرت سازمانی
۳۸۳	۰/۰۰۰	۳۲/۸۸۷	۱/۰۰۰	۴۳۱/۱۷۵	۰/۲۶۵	مسئولیت اجتماعی CSR	
۳۸۳	۰/۰۰۰	۴۳/۸۹۹	۱/۰۰۰	۱۵۴/۴۲۵	۰/۷۲۷	مقبولیت اجتماعی شرکت	
۳۸۳	۰/۰۰۰	۴۳/۸۹۹	۱/۰۰۰	۱۵۴/۴۲۵	۰/۷۲۷	مقبولیت اجتماعی شرکت	

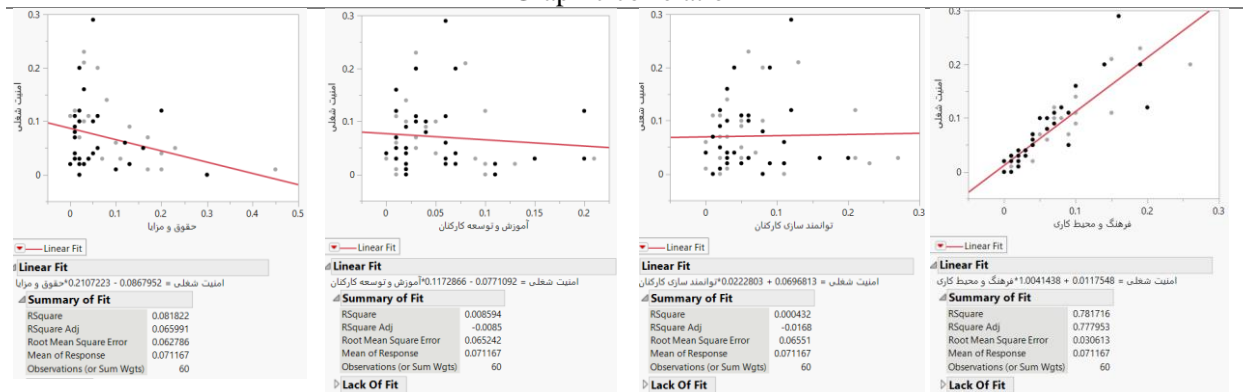
در مرحله از مدلسازی PN در JMP استفاده شده است. مهمترین ابعاد از بین مفاهیم مطروحه در برند کارفرما استخراج و مشخص شده است که بعد امنیت شغلی و توانمند سازی کارکنان به طور کلی نقش پررنگ تری در ایجاد برند کارفرما در شرکتهای فعال شهرکهای صنعتی استان آذربایجان شرقی را دارند.

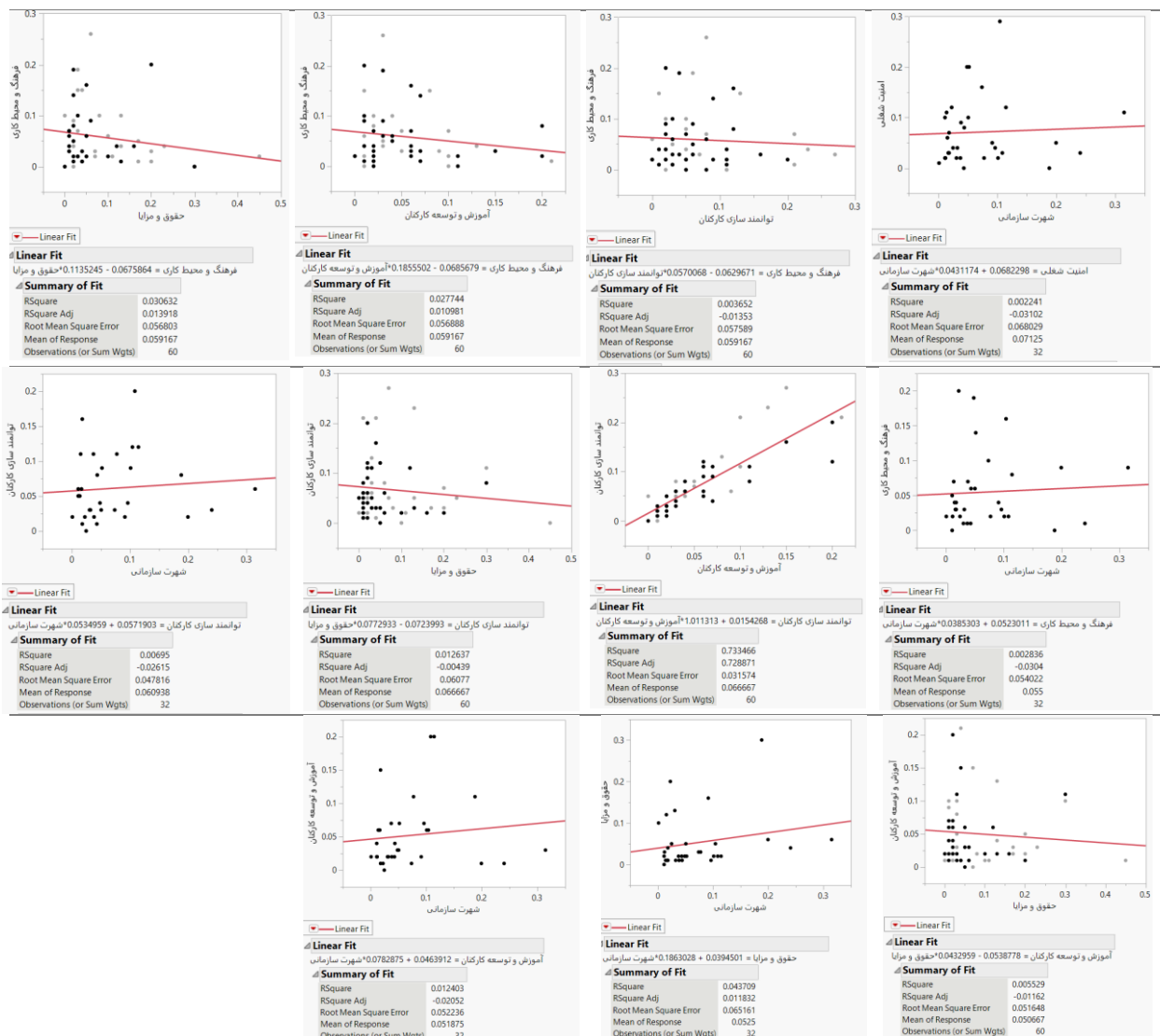


تصویر شماره (۶): نمودار PN ابعاد موثر تر در ابعاد برند کارفرما

در این مرحله به بررسی بین ابعاد مختلف همبستگی گرافیکی با ترسیم خط برازش پرداخته شد که مشخص گردید بیشترین همبستگی بین ابعاد فرهنگ و محیط کاری و امنیت شغلی با مقدار ۰/۷۸ و بعد از آن آموزش و توسعه کارکنان و توانمند سازی کارکنان با مقدار ۰/۷۳ و کمترین همبستگی مربوط به امنیت شغلی و توانمند سازی کارکنان با مقدار ۰/۰۰۴ می باشد.

Graphic correlation





تصویر شماره (۷): همبستگی کرافیکی مولفه های برند کارفرما در ابعاد مختلف

۳- نتایج و بحث

با توجه به رقابتی بودن صنعت در شرکتهای صنعتی و استفاده از تکنولوژیهای نوین و در حال تغییر در این صنعت، عوامل محیطی شامل نیاز به حفظ نیروی ماهر و با استعداد، جابجایی و ترک کارکنان، یادگیری به دلیل رشد بالای تکنولوژی، محصولات سازمانهای رقیب، تبلیغات و اعتماد عمومی هستند که بر ایجاد رضایت شغلی، تعهد سازمانی و بهره وری اثر می گذارند و با توجه به اهمیت حفظ نیروی ماهر سازمانی و احتمال جابجایی و ترک خدمت کارکنان و رشد روزافزون تکنولوژی، شرکتهای بایستی بر ایجاد رضایت شغلی، تعهد سازمانی و بهره وری تمرکز نمایند تا کارکنان با میل و رغبت در سازمان کار کنند. همانطوری که بررسی ها و مطالعات نشان دادند از یک طرف کارمندیابی و جذب نیروهای انسانی شایسته و از طرف دیگر رضایت و انگیزش سرمایه های انسانی جذب شده از دغدغه های اصلی مدیران شرکتهای و سازمان ها محسوب میشود. برند کارفرما یکی از مهم ترین مباحثی است که در جذب متقاضیان شایسته و با استعداد و افزایش انگیزش و رضایت سرمایه های انسانی نقش مؤثری ایفا می کند بطوری که برای افراد، جذابیت برند کارفرما و سازمان مهم می باشد و افراد به چنین سازمانی افتخار می کنند و این امر منجر به عملکرد و کارایی بالاتر در آنها شده و در نهایت ماندگاری بیشتر و ترک خدمت کمتر آنان را در پی دارد. نتایج پژوهش انجام شده بیانگر آن است که عوامل مختلفی در ایجاد و تقویت برند کارفرما در شرکتهای شهرکهای صنعتی استان آذربایجان شرقی تأثیرگذار هستند. هدف این تحقیق شناسایی و بررسی متغیرهایی با ضریب تأثیر بالاتر بوده است.

نتایج نشان می دهد که مولفه آموزش برای بهبود کیفیت با مقدار ضریب تعیین (۰/۲۴۶) کمترین سهم عاملی را داشته و بیشترین سهم عاملی مربوط به استفاده از مدیریت مشارکتی با مقدار (۱/۰۰۰) می باشد. همچنین بیشترین همبستگی با دیگر مولفه ها مربوط به شاخصه آموزش متناسب با نیاز کارکنان با مقدار ۰/۸۸۰ و کمترین همبستگی مربوط به استفاده از مدیریت مشارکتی با مقدار ۰/۲۴۶ است.

با توجه به نتایج حاصل از این تحقیق، شرکتهای شهرکهای صنعتی استان آذربایجان شرقی برای روند حرکت خود در حوزه برند کارفرما توصیه و پیشنهاد می گردد تا روشها و رویه های زیر را در خصوص برند کارفرما مدنظر قرار دهند:

- کارفرمایان و مدیران شرکت بایستی اهداف آینده ی شرکت را برای کارکنان شرح دهند. با تعیین اهداف و برنامه های قطعی، به آنها دید شفافی از موقعیت شرکت می دهند و تایید می کنند که در آینده به آنها نیاز دارند.
- ترس یکی از موانع ایجاد انگیزه در کارکنان است. با ایجاد انگیزه در کارکنان ترس از آنها دور می شود. وجود یک سیستم پاداش و تنبیه حرفه ای و منصفانه در شرکت ها می تواند به ایجاد انگیزه در کارکنان کمک کند.
- قانون مداری و رعایت اخلاق در امورات سازمانی شرکتهای شهرکهای صنعتی ایران فقط وظیفه کارکنان نیست، بلکه وظیفه مشترک همه مدیران و سرپرستان و نیز کارکنان است و این امر باید به یک الزام استراتژیک در شرکتهای شهرک-های صنعتی تبدیل شود و در مورد آن باید هدف گذاری و برنامه ریزی سالیانه داشت.
- توسعه مسیر شغلی موجب پیشرفت فرد در طی سنوات خدمتش می شود. مدیران و کارفرمایان بایستی برنامه ریزی های لازم را جهت پیشرفت شغلی کارکنان خود انجام دهد و آنها را در این مسیر هدایت نمایند. یک مسیر صحیح و عادلانه پیشرفت شغلی می تواند موجب رضایت شغلی افراد، تعهد آنها نسبت به مجموعه شود. بنابراین شرکتهای با ایجاد مسیر پیشرفت شغلی مناسب برای کارکنان نه تنها به پیشرفت شرکت بلکه به پیشرفت افراد نیز کمک می کنند. با توجه به اینکه در این تحقیق یکی از عناصر اصلی ایجاد کننده برند کارفرما، توسعه مسیر شغلی هست. فلذا شرکتهای صنعتی بایستی فرصت های توسعه مسیر شغلی را برای تمامی کارکنان فراهم بیاورند.
- ابتدا باید برنامه های شرکت و برنامه های فرد جهت پیشرفت شغلی مورد ارزیابی قرارگیرد. وقتی فرد در وظیفه اولیه (مقدماتی) به کار گرفته شد، لازم است مدیریت شرکت، برنامه هایی برای ترقی فرد داشته باشد و سپس با دادن اطلاعات و اعلان شغلی به کارکنان، آنها بتوانند با بررسی شایستگی های خود، نسبت به قبول شغل و پست بعدی آمادگی لازم را پیدا نمایند.
- بعد از بکارگیری کارکنان در مشاغل به منظور رشد حرفه ای و دانشی آنها، شرکتهای بایستی نسبت به برنامه های آموزشی مورد نیاز اقدام نمایند تا توانمندی کارکنان متناسب با تصدی شغل افزایش یابد و از طرفی جهت مشاغل بعدی (پایه) آمادگی لازم را کسب نمایند.
- در مرحله تغییرات شغلی لازم است، کارکنان بعد از مدت زمان معلومی به صورت افقی، عمودی و یا همسان سازی جابه جاشوند تا از فرسودگی شغلی و کاهش انگیزه آنان جلوگیری شود.
- یادگیری ها و آموزش ها بایستی متناسب با شغل افراد انجام گیرد. اجرای برنامه های آموزشی می تواند به صورت کوتاه مدت، ارائه سمینارهای طولانی مدت هفتگی و یا آموزش عملی در یک مؤسسه آموزشی باشد. همچنین برای افزایش نگرش کارکنان می توان از آموزش های بلند مدت در حوزه های نظری از رشته های دانشگاهی برای اعتبار آنها استفاده نمود.
- -آموزش های متنوع و گسترده به مدیران به منظور ارتقاء مهارت های آنان در کارکردهای مدیریت منابع انسانی.
- مدیران شرکتهای شهرکهای صنعتی باید به طور مستمر نیازهای انگیزشی کارکنان را شناسایی کنند، این نیازها ثابت نمی ماند و در مورد همه کارکنان هم کاملاً مشابه و یکسان نیستند.
- استفاده از سبک های متنوع مدیریت مشارکتی و کارگروهی

- کاهش تعارضات شخصی در کار: برای حداقل کردن تعارض در کار، کارفرمایان سه مرحله را می‌توانند طی کنند: الف) آموزش مدیران و کارکنان برای حل تعارضات بوسیله ارتباطات، مذاکره و احترام. ب) رفتار کردن با کارکنان به طور منصفانه. ج) تعریف روشن وظایف شغلی.
- ایجاد فضای مناسب و آکنده از همکاری خوب، مثبت، توأم با اعتماد اجتماعی و پاسخگویی مناسب به ارباب‌رجوع در شرکت‌های صنعتی ایران.
- تمرکز الگوی مدیریت استعداد بر توسعه و نگهداشت منابع انسانی کلیدی (استعدادها) میتواند در موفقیت استراتژی رقابتی شرکت‌های شهرک های صنعتی نقش مهمی را ایفا کند.
- پیشنهاد می‌شود به منظور جذب و نگهداشت استعدادها در شرکت‌های شهرک‌های صنعتی، این گونه شرکت‌ها تلاش کنند فضایی دانش بنیان و پژوهش محور را برای آنان فراهم کنند.
- پرداخت بر مبنای ارزیابی عملکرد به جای تمرکز بر شغل یا مهارت فرد شاغل.
- بسیاری از شرکت های ایرانی تنها به دادن حقوق ماهیانه به کارکنان و پرسنل خود اکتفا می‌کنند. این کار باعث می‌شود کارکنان از بسیاری امکانات برای ایجاد انگیزه و افزایش رضایت شغلی بی بهره بمانند و باعث کاهش انگیزه و کاهش بهره وری شغلی گردد که بدین منظور برای شرکت های شهرک‌های صنعتی پیشنهاد می‌شود مزایای شغلی ذیل جهت ارتقا برند کارفرما مد نظر قرار گیرد:
- برقراری پاداش، بیمه تکمیلی، ساعت کاری منعطف، پرداخت اضافه کاری، پرداخت انواع وام های کارمندی، سرویس رفت و برگشت، صبحانه و ناهار، بسته‌ها و هدایای مناسبی، بن خرید، کمک هزینه آموزشی، تسهیلات تفریحی و گردشگری، فضای استراحت، امکانات ورزشی، اتاق بازی برای فرزندان کارکنان، دادن مرخصی برای تعطیلات، بن های تخفیف برخی از محصولات، بن استفاده از رستوران‌ها و مکان‌های تفریحی، مشاوره تغذیه و مشاوره پزشکی و روانشناسی.
- ایجاد مسیر فرصت‌های برابر برای تمامی کارکنان شرکت‌های شهرک‌های صنعتی ایران به منظور رشد و توسعه فردی.
- ایجاد و تعیین چشم‌انداز مشترک نسبت به اهداف، مأموریت‌ها و برنامه‌های پنجم و ششم توسعه در شرکت‌های شهرک‌های صنعتی ایران.
- برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت برای کارکنان به منظور تقویت دانش کامپیوتری (ICDL) و توانایی کار با شبکه‌های اجتماعی با همکاری شرکت شهرک صنعتی و موسسات معتبر.
- تقویت توانایی کارکنان به منظور کار با شبکه‌های اجتماعی از طریق دوره‌های آموزش مجازی
- پیاده‌سازی و تشکیل کمیته‌های تخصصی نظام آراستگی (5S) در شرکت‌های شهرک‌های صنعتی ایران
- تقویت توانایی کارکنان در شرایط سخت و پیچیده شغلی به منظور مجهز شدن به هوش هیجانی از طریق برگزاری دوره‌های آموزش و پخش کاتلوگ و بروشورهای مرتبط با مباحث هوش هیجانی
- فراهم نمودن فرصت برای آموزش مهارت‌های کارکنان به منظور تقویت برند شخصی خود در شرکت‌های صنعتی ایران به‌منظور دستیابی به فرصت‌های رشد و توسعه فردی.
- ایجاد فضای مناسب و آکنده از همکاری خوب، مثبت، توأم با اعتماد اجتماعی و پاسخگویی مناسب به ارباب‌رجوع در شرکت های صنعتی ایران.
- طراحی و تدوین برنامه‌های آموزشی به منظور آشنایی با رعایت اخلاق در کسب و کار و قانون‌مداری.
- امکان ایجاد فضای مناسب برای نوع دوستی، کمک به همکاران در انجام امورات محوله توسط سرپرستان.

۴-منابع

1. Aminshayan Jahromi, S., Bagheri, K., Najarpour, A., & Akbari, R. (2017). The Effect of in-Service Training Courses on Empowerment and Productivity, Managers and Employees. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 7(28), 131-148.

2. Armandina, A. (2018). Brand name and brand (from a semiotic-semantic point of view). *Tadbir Namah*, 2018(2), 53-57.
3. Arthur, A. (1998). *Best Practices: Building Your Business with Customer-Focused Solutions Touchstone*; 1st Touchstone Ed edition.
4. Asadi, Esmail & Poursadollah, Habib. (2015). *Employer Branding Strategy in Organizations (an approach to attract and retain talent)*. International Conference on New Directions in Management, Economics and Accounting, Tehran, Iran.
5. Basha, H. A., & Naidu, M. Y. (2020). Employer Branding: a new facet of education sector. *Paripex-Indian Journal of Research*, 8(12), 45-60.
6. Beigloo, L., & Esgandari, K. (2017). Designing an Employer Brand Model for Social Security Organization with an Emphasis on Internal Marketing. *Journal of Marketing Management*, 11(33), 117-134.
7. Budaghi Khajeh Nobar, H., Esgandari, K., & Rostamzadeh, R. (2016). "The effect of managers' competitive intelligence on modernization of small industries". *The Journal of Productivity Management*, 10(2(37)), 81-106.
8. Chunping, Y., & Xi, L. (2011). The study on employer brand strategy in private enterprises from the perspective of human resource management. *Energy Procedia*, 5, 2087-20
9. Freer, T. (2012). Social media gaming – a recipe for employer brand success. *Strategic HR Review*, 11(1), 13-17.
10. Gatsoris, L. (2012). Competitive intelligence in Greek furniture retailing: a qualitative approach. *Euro Med Journal of Business*, 7, (3), 224-242.
11. Ghodeswar, B. M. (2008). Building brand identity in competitive markets: a conceptual model. *Journal of product & brand management*, 17(1), 4-12.
12. Ghorbani, Mohammad Hossein, Moazzami-Godarzi, Fatemeh & Safri-Jaafarlu, Hamidreza. (2019). The role of employer branding on individual and organizational performance of human resources in selected sports federations. *Quarterly Journal of Human Resource Management in Sports*, 7(2), 405-420.
13. Gratton L. (2000). *Living Strategy: Putting people at the heart of corporate purpose*. Pearson Education press.
14. Hassanzadeh, M. (2016). *Evaluating the special value of the brand name and its effects on customer loyalty*. The first national conference on the application of modern research in humanities, 1-10. (In Persian)
15. Javanmard, N. (2018). Investigating the relationship between self-esteem and attachment level of deaf girls in Rasht, *Journal of Educational Psychology*, No. 27. (In Persian)
16. Kapoor, V. (2010). Employer Branding: A Study of Its Relevance in India. *The IUP Journal of Brand Management*, 7(2), 51-75.
17. Keller, K. (2008). *Strategic brand management*. Prentice Hall.
18. Kotler, P., & Armstrong, G. M. (2018). *Marketing Mix: Selected Chapters From: Principles of Marketing*, Philip Kotler and Gary Armstrong. (trans. Froozandeh, Bahman) Pearson.
19. Kull, P., & Brandt, E. (2007). *Talent Management: How firms in Sweden find and nurture value adding human resources*. International Handelshogskolan press.
20. Lance, A., Berger, D., Berger, R. (2004). *The Talent Management Handbook*. McGraw-Hill books.
21. Melissa, J. & Phil, R. (2006). Rules of Attraction, *Marketing Health Service*, 26: 38-40.
22. Najafi-Haghi, J. (2004), Competitive Intelligence, *Tadbir monthly journal*, No. 154. (In Persian)

23. Nashifar, Vahid. (2009). A review on the concepts of meritocracy. *Journal of Management and Economics*, No. 15.
24. Ranaei-Kordsholi, Habibollah, Ebrahimi, Abolghasem & Mobasheri, Ali-Asghar. (2019). Evaluation of employer brand. *Management Studies Quarterly (Improvement and Transformation)*, 28(19), 139- 161.
25. Razavi, Seyyed Hamidreza; Khorasani, Mohammad; Hosseini, Seyed Emad & Vahidi, Javad. (2006). *Principles of Supervision*, Computer Science Publishing, 4th edition.
26. Saimian, Sediqeh. (2008). *New competencies of human capital in leading organizations*. The second conference of training managers of production and service organizations, Tehran (pp. 20-30).
27. Salim-Khanian, Shiva. (2012). *Investigation and determination of brand-based human resource management, psychological brand ownership and brand citizenship behavior*. [Master's thesis], Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Faculty of Management.
28. Sameian, S. (2007). *New competencies of human capital in leading organizations*. The second conference of training managers of production and service organizations, Tehran, 20-30. (In Persian)
29. Sepahvand, R. & Sepahvand, S. (2013). Investigating the effectiveness of Brand-centered human resource management on clients' satisfaction of company's brand with concentrating on Black Box processes. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 5 (8): 979-992.
30. Sepahvand, Somaieh. (2013). *Investigating how brand-oriented human resource management affects customer satisfaction with the company's brand, focusing on black box processes*, [Master's thesis], Lorestan University, Faculty of Administrative Sciences and Economy.
31. Singh, M. (2012). Employee Branding Through Talent Management for Customer Satisfaction. *IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM)*, 2(3), 1-3.
32. Sullivan, J. (2004). *Eight elements of a successful employment brand*. ER Daily, 23 February, available online at: <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand>
33. Toropova, A., Myrberg, E., & Johansson, S. (2020). Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational Review*, 1-27.
34. Voronchuk, I., & Starineca, O. (2014). *Human Resource Recruitment and Selection Approaches in Public Sector: Case of Latvia*. International Scientific Conference New Challenges of Economic and Business Development, 417-430.
35. Warren, K. & Kourdi, J. (2003). *People Power: Developing the talent to perform*. Vola Press.
36. Zahedi, A; & Malikakhlaq, I; Mohtashami, M. (2021). Designing a model for human resource management in education in accordance with the document of fundamental change. *Scientific Journal of Human Resource Management Research*, 13(2), 212-171. (In Persian)
37. Zahedi, Shams-al-Sadat, Alvani, Seyed mehdi and Faqihi, Abolhasan. (2009). *Comprehensive Management Dictionary*. Tehran, Allameh Tabatabai University Publications.

Identification and Evaluation of Employer Brand Components in Iran's Small Industries
(Case Study: Active Companies in Industrial Towns of East Azerbaijan Province)

Amir Laleh

The Department of Business Management, Faculty of Management, Ajabshir Branch, Islamic Azad University, Ajabshir, Iran.

Hosein Gharabiglo (Corresponding Author)

Assistant Professor, Department of Business Management, Ajabshir Branch, Islamic Azad University, Ajabshir, Iran.

Email: h.garabeigloo@gmail.com

Mojtaba Ramazani

Head of Management Department, Faculty of Humanities, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran

Soleyman Iranzadeh

Professor, Department of Management, Faculty of Management, Economics and Accounting, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran

Abstract

Today, in organizations, it is not enough to satisfy the customer or honor the patrons and focuses on successful sales and provides high-quality services to improve the organization's assets and maintain a competitive position in the market, and therefore organizations should take measures and adopt the necessary strategies to attract and maintain efficient and effective human resources. Obviously, without having efficient human resources, the organization will not be able to transform, develop and excel and achieve the set goals. The way to achieve this is to develop the organization's management and leadership and create an effective structure for managing the employer brand. This research was conducted with the aim of investigating and evaluating the variables of the employer brand in the active companies of the industrial towns of East Azerbaijan province and evaluating the effectiveness of each of the components in these companies. The current research is of quantitative and qualitative type, first, the variables are screened and verified by the Delphi method, and then in the quantitative stage using software (JMP) and causal-comparative method and using descriptive and inferential statistics of effectiveness. A factor of employer brand variables has been done. The results showed that the component of training to improve quality has the lowest factor contribution with the coefficient of determination (0.246) and the highest factor contribution is related to the use of participatory management with a value (1.000). Also, the highest correlation with other components is related to the indicator of training according to the needs of employees with a value of 0.880 and the lowest correlation is related to the use of participatory management with a value of 0.246.

Keywords: Employer Brand, Talent Management, Industrial Estates Company, Small Industries.