

الگوی برند کارفرمایی اخلاقی: برون رفت از چالش جذب و نگهداشت سرمایه انسانی

محمد حسین پور جمادی^۱، دکتر ندا نفری^{۲*}، دکتر نادر شیخ الاسلامی^۲، دکتر نرگس حسن مرادی^۲
۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و علوم اجتماعی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۲. گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و علوم اجتماعی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
(تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۷/۱۰، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۱۹)

چکیده

زمینه: بی شک رهبری اخلاقی، برند کارفرما را بهبود می بخشد و در چنین حالتی می توان از برند کارفرمای اخلاقی سخن گفت. تحقیق حاضر با هدف ارائه الگوی برند کارفرمایی اخلاقی در جهت برون رفت از چالش جذب و نگهداشت نیروی های انسانی مستعد و متخصص به انجام رسیده است.

روش: این تحقیق کیفی از لحاظ هدف کاربردی، و از لحاظ رویکرد پیمایشی-اکتشافی بود. جامعه آماری این تحقیق گروهی از خبرگان حوزه منابع انسانی شامل اساتید دانشگاهی، مشاورین سازمانی و مدیران ارشد منابع انسانی شرکت های بیمه ای بودند. در این تحقیق، از روش نمونه گیری هدفمند استفاده شد و این فرایند تا رسیدن به اشباع نظری محقق ادامه یافت. سرانجام این روش، مصاحبه با ۹ نفر از خبرگان بود. ابزار جمع آوری داده ها مصاحبه عمیق و غیرساختار یافته با خبرگان بود. و داده ها با روش کدگذاری های سه گانه باز، محوری و انتخابی، تحلیل شدند.

یافته ها: در مجموع ۹ مصاحبه صورت گرفته، ۱۲۳ مفهوم اولیه استخراج گردید که بعد از بررسی و کنار هم قرار دادن آنها و حذف مفاهیم تکراری، ۳۹ مفهوم نهایی شناسایی شد که در ۱۳ مقوله محوری دسته بندی شدند و با کدگذاری انتخابی مدل تحقیق ترسیم شد.
نتیجه گیری: برند کارفرما با توجه به مولفه های اصلی که در حوزه رهبری اخلاقی مورد توجه است می تواند به برند کارفرمای اخلاقی تبدیل و منجر به نگهداشت نیروی انسانی مستعد به عنوان سرمایه انسانی گردد.

کلیدواژه ها: رهبری اخلاقی، برند کارفرمایی، برند کارفرمای اخلاقی

سر آغاز

برند کارفرما^۱ یعنی تصویری که ذینفعان اصلی و به طور خاص کارکنان فعلی و بالقوه در مورد یک سازمان در ذهن شان شکل گرفته است (۳). 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 می شود. سازمان هایی 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 می زنند (۴). این دید مثبت در نهایت به نتایج موفقیت آمیزتری در زمینه جذب کارکنان بالقوه و حفظ کارکنان فعلی می انجامد و نیز به طور کلی برداشت مطلوب بازار هدف از کسب و کار سازمان را شکل می دهد. بنابراین برند کارفرما عبارت است از بازنمایی مؤثر ارزش ها، شخصیت^۲ و فرهنگ^۳ یک برند به منظور ایجاد برداشت های مطلوب کارفرما.

با توجه به روند جهانی، نگرانی مدیران ارشد اجرایی در مورد یافتن و حفظ استعدادها به منظور رسیدن به رشد مورد نظرشان در حال افزایش است. پیمایش های مختلف نشان می دهد که در سال ۲۰۱۴، ۳۶ درصد از کارفرمایان دنیا اعلام کردند که با کمبود استعداد مواجه شده اند که بیشترین مقدار از سال ۲۰۰۷ است و در پژوهش های بعدی در سال ۲۰۱۵، ۷۳ درصد از مدیران ارشد، اعلام کردند که نسبت به قابلیت دسترسی به مهارت های کلیدی دغدغه دارند (۱). بنابراین، شرکت ها چگونه در جنگ جدید استعدادها به صورت مؤثر رقابت می کنند؟ قبل از هر چیزی، وقت آن رسیده که رهبران به تقویت برند کارفرمایی سازمان خود توجه کنند. رویکرد ایجاد برند قوی کارفرمایی در طول سال های اخیر تغییرات عمده ای پیدا کرده است، به طوری که بر جذب افراد و مسوولیت نظارت بر آن تاثیر می گذارد (۲).

کارفرمایی اخلاقی در جهت برون رفت از چالش جذب و نگهداشت نیروی‌های انسانی مستعد و متخصص به چه نحو می باشد؟ و برای این کار شرکت های بیمه ای را به عنوان جامعه هدف برگزیده است.

روش

تحقیق حاضر کیفی، از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ رویکرد، کاربردی-اکتشافی می باشد. در این تحقیق، گروهی از خبرگان حوزه منابع انسانی شامل اساتید دانشگاهی، مشاورین سازمانی و مدیران ارشد منابع انسانی شرکت‌های بیمه‌ای به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شدند. گفتنی است که ویژگی‌های خبرگی شامل موارد زیر بود: تسلط به حوزه مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های بیمه‌ای، تسلط به حوزه برند کارفرمایی، تسلط به حوزه جذب و نگهداشت منابع انسانی در شرکت‌های بیمه‌ای. 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 ۹ مصاحبه صورت پذیرفت.

در این تحقیق، از آنجایی که از روش تئوری داده بنیاد استفاده گردید، ابزار اصلی جمع آوری 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 می شد تا اطمینان حاصل شود که کدهایی که محقق از مصاحبه استنباط نموده است، با مکنونات ذهنی مصاحبه‌شونده همخوانی دارد.

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.

یافته‌ها

کد گذاری 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

برند کارفرما روی تمامی تعاملات سازمان با کارمندانش تأثیر می‌گذارد. این تأثیر از مرحله‌ی استخدام و فرآیندهای پذیرش کارکنان آغاز می‌شود و سپس به تمامی جنبه‌های اشتغال در سازمان شامل آموزش‌های حرفه‌ای^۵ 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.^(۵) 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 به ویژه اگر بتواند خود را به عنوان برند کارفرمایی اخلاقی معرفی کند^(۶). برای دستیابی به این هدف بهره‌گیری از رهبری اخلاقی^۶ در اولویت قرار دارد تا برند کارفرما بتواند واجد صفت اخلاقی شود. اما چگونه رهبری اخلاقی برند کارفرمای شما را بهبود می‌بخشد؟ بی شک در رقابت برای دستیابی به نیروی شایسته آنچه اهمیت دارد اصولی است که برند کارفرما به آنها وفادار^۷ است. توجه به اصول و ارزش های اخلاقی^۸ از عوامل مهم در نگهداشت نیروی انسانی است. محققان نشان داده اند برندهای کارفرمایی که مهارت های قضاوت و تفکر انتقادی کارکنان را تقویت می کنند. از افرادی که انگیزه ایجاد تغییر در امتداد خطوط اخلاقی دارند حمایت می کنند و مطمئن می شوند که تلاش های آنها به رسمیت شناخته می شود، برندهایی که کارمندان خود را به توانایی‌هایی مجهز می کنند تا تأثیر اولویت‌های سازمان را ارزیابی کنند و آشکارا به آنها اجازه می دهند تا در مورد آنچه ممکن است کشف کنند، به طور سازنده عمل کنند بیشتر در جذب و نگهداشت نیروهای متخصص موفق هستند^(۷).

از جمله چالش‌های پیش روی شرکت‌های بیمه‌ای فعال در صنعت بیمه کشور، مدیریت صحیحی سرمایه انسانی^۹ و چالش جذب و نگهداشت نیروهای انسانی متخصص و مستعد می‌باشد^(۸و ۹). 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 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 اخلاقی^{۱۰} 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^(۱۰). بخش مهمی از این ضعف آگاهی مدیران، ناشی از عدم توجه کافی محققین حوزه‌های مدیریت منابع انسانی و مدیریت بیمه کشور در مدل‌سازی بومی مفاهیم برند کارفرما در صنعت بیمه می باشد 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

جدول (۱) قابل مشاهده می باشد. (گفتنی است گدهای 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).

مصاحبه، محقق با بررسی چندباره آن، مفاهیم موجود در متن مصاحبه را استخراج و کد گذاری می نمود. در مجموع ۹ مصاحبه صورت گرفته، ۱۲۳ مفهوم اولیه استخراج گردید که بعد از بررسی و کنار هم قرار دادن آنها و حذف مفاهیم تکراری، ۳۹ مفهوم نهایی شناسایی شد که در

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

مفهوم	کد
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	A ₁ , B ₄ , E ₆
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	A ₂ , B ₉ , G ₅ , K ₁
شاید در مواقعی لازم باشد مدیر شفاهاً و مستقیماً به کارمند بگوید چقدر برای سازمان ارزشمند است	A ₃ , B ₁ , F ₈ , I ₇
برخی شرکت ها به دنبال کارکنان سطح بالا هستند اما در این زمینه استراتژی مشخصی ندارند	A ₄ , F ₂
ایجاد مزیت رقابتی در صنعت بیمه بسیار سخت است و این کار بهتر است با تکیه بر نیروی انسانی توانمند صوت پذیرد	A ₅ , E ₄ , J ₁
گاهی آنقدر اوضاع اقتصادی شرکت نابسمان است که توجه به نیروهای مستعد و متخصص از اولویت مدیران خارج می شود	G ₁₀ , K ₂
همیشه نباید آزمون و خطا کرد، باید از تجربیات افراد موفق نیز استفاده نمود	A ₆ , C ₁₀ , I ₄
صداقت شرکت در تعامل با کارکنان بویژه کارکنان مستعد و متخصص بسیار بسیار مهم است	B ₂ , D ₈
اگر کارمند احساس کند که نقش ارزشمندی را در شرکت ایفا می کند، مطمئناً رضایت شغلی او افزایش می یابد	C ₁ , F ₉ , G ₄ , H ₄
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	A ₇ , D ₇ , G ₃ , K ₃
شرکتی موفق است که نیروی های متخصص و مستعدش سال ها به صورت متعهدانه در آن خدمت کنند	A ₈ , C ₈
کارکنان باید ارتباط منطقی بین سطح عملکرد و پیشرفت شغلیشان احساس کنند یکی از اقداماتی که می تواند کمک به سزایی به شرکت های بیمه داخلی کند، مطالعه تاریخچه، استراتژی ها و روند رشد شرکت های بیمه موفق دنیا می باشد	A ₉ , C ₁₁ , E ₁₀
مدیران ارشد شرکت های بیمه باید نشان دهند که در سازمان تحت امرشان، منافع کارکنان مهم تلقی می شود	A ₁₀ , G ₂ , H ₉
عموماً شرکت هایی که بنیه و توان مالی قوی دارند، در جذب و نگهداشت کارکنان مستعد و متخصص موفق تر هستند	B ₅ , F ₄ , I ₆
شرکت های بیمه باید برای فرایندهای جذب و نگهداشت منابع انسانی مستعد و متخصص استراتژی و بودجه مناسب تدوین و تصویب کنند	A ₁₁ , B ₆ , F ₆ , K ₄
با کمیت بالای نیروی کار در صنعت بیمه مواجه هستیم اما واقعا چند درصد آنها مستعد و متخصص و متعهد هستند؟	A ₁₃ , C ₆ , E ₃
جذب و نگهداشت نیروی های انسانی متخصص یک جنگ نرم است و نیاز به عملگرایی دارد	D ₁₁ , E ₂
رعایت اصول اخلاقی در فرایند جذب کارکنان بسیار بر نگهداشت و طول عمر سازمانی آنها اثرگذار است	A ₁₄ , B ₇ , D ₄ , E ₁₃
استراتژی های کلان شرکت باید همسو با جذب و نگهداشت کارکنان مستعد و متخصص باشد	D ₁ , F ₃ , H ₇

ظهور رقبای جدید در صنعت بیمه به یک امر عادی تبدیل شده است	C ₃ , F ₁₀ , G ₈ , H ₁
برنامه‌ریزی برای جذب و نگهداشت نیروی‌های انسانی مستعد باید قابلیت اجرا نیز داشته باشد، در غیر اینصورت فاقد ارزش است	B ₁₁ , D ₆ , E ₁ , G ₉ , J ₃
دیدگاه مدیران شرکت های بیمه نسبت به اهمیت و جایگاه منابع انسانی مستعد و متخصص بسیار تعیین کننده است	A ₁₂ , C ₉ , F ₁ , H ₃
نیروی انسانی باید در مقابل خود یک مسیر شغلی مشخص و انگیزاننده مشاهده کند	B ₈ , C ₂ , G ₇
استراتژی‌های حوزه منابع انسانی شرکت باید راه حل مشخصی برای جذب و نگهداشت کارکنان مستعد و متخصص ارائه کند	B ₁₀ , F ₁₁
علت جدایی بسیاری از کارکنان حرفه ای، عدم صداقت کارفرما با آنهاست	F ₁₂ , H ₈
توجه و حمایت از کارکنان باید به یک فرهنگ در سازمان بدل شود	C ₅ , D ₉ , I ₅ , J ₄
هر فرد به جایی وابسته می‌شود که به او ارزش بپسند	C ₄ , D ₂
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	A ₁₅ , C ₁₄ , E ₉
الگوبرداری از بهترین‌های صنعت یک استراتژی شناخته شده در صنعت بیمه است	E ₈ , G ₁₁ , H ₂ , K ₅
شرکت‌های بیمه باید به صورت عملی و جدی اقداماتی در جهت جذب نیروی‌های متخصص انجام دهند نه اینکه تنها روی کاغذ برنامه‌ریزی کنند	A ₁₆ , C ₁₅ , G ₁ , I ₂
در شرایط فعلی، عرضه نیروی کار زیاد است اما نه نیروی کار با کیفیت و مستعد	B ₁₂ , D ₅ , F ₇ , H ₅ , J ₅
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	B ₁₃ , C ₇ , G ₁₂
در حال حاضر صنعت بیمه به یک صنعت کاملاً رقابتی تبدیل شده است	C ₁₂ , E ₁₁ , F ₁₃
جذب نیروی کار مستعد و متخصص در صنعت بیمه بشمار مشکل است	C ₁₃ , E ₁₂ , I ₃
نیروی‌های انسانی مستعد و متخصص حساسیت بیشتری روی مسیر شغلی و پیشرفتشان در سازمان دارند	D ₃ , E ₅ , F ₅ , J ₆
از وعده و وعیدهای بیجا و غیر واقعی به کارکنان باید خودداری شود	G ₆ , I ₁ , K ₆
فرهنگ اخلاقی حاکم بر سازمان باید حامی کارکنان باشد	H ₆ , J ₇
ابتدا نگرش مدیران ارشد به کارکنان باید اصلاح شود	E ₇ , D ₁₀ , K ₇

کدگذاری محوری:

دسته‌های کلی‌تر جاگذاری شوند. ماحصل این فرایند، شناسایی ۱۳ مقوله اصلی بود که به‌همراه مفاهیم مربوطه، در جدول (۲) قابل مشاهده می‌باشند.

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

جدول ۲: مقوله‌های شناسایی شده به همراه مفاهیم مربوطه

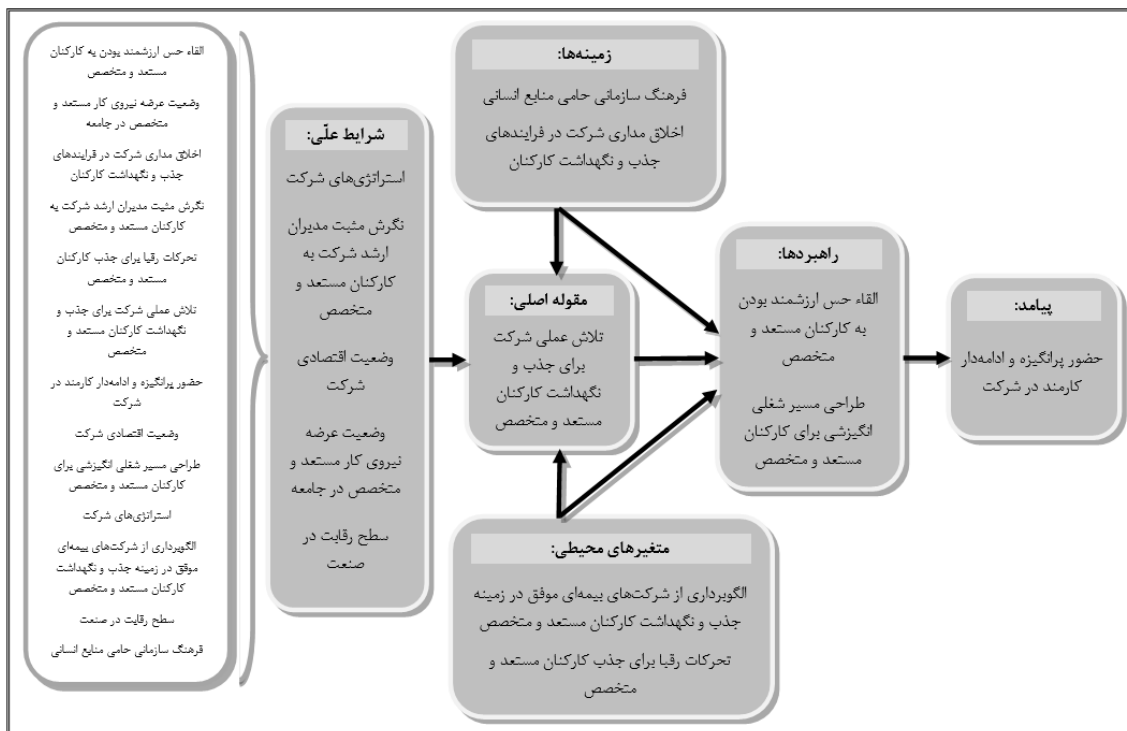
ردیف	مقوله (کدگذاری محوری)	مفهوم (کدگذاری باز)
۱	القاء حس ارزشمند بودن ^{۱۱} به کارکنان مستعد و متخصص	هر فرد به جایی وابسته می‌شود که به او ارزش بپسند اگر کارمند احساس کند که نقش ارزشمندی را در شرکت ایفا می‌کند، مطمئناً رضایت شغلی او افزایش می‌یابد شاید در مواقعی لازم باشد مدیر شفافاً و مستقیماً به کارمند 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 بشمار مشکل است
۳	اخلاق مداری شرکت در فرایندهای جذب و نگهداشت کارکنان	رعایت اصول اخلاقی ^{۱۲} 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 مهم است

۴	نگرش مثبت مدیران ارشد شرکت به کارکنان مستعد و متخصص	علت جدایی بسیاری از کارکنان حرفه ای، عدم صداقت کارفرما با آنهاست
۵	تحرکات رقبا برای جذب کارکنان مستعد و متخصص	دیدگاه مدیران شرکت های بیمه نسبت به اهمیت و جایگاه منابع انسانی مستعد و متخصص بسیار تعیین کننده است ابتدا نگرش مدیران ارشد به کارکنان باید اصلاح شود 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 بیمه ای مواجه باشیم، امروز رقابت در این صنعت بسیار شدید است و همه شرکت ها نیز در تلاش برای جذب بهترین ها هستند
۶	تلاش عملی شرکت برای جذب و نگهداشت کارکنان مستعد و متخصص	شرکت های بیمه باید به صورت عملی و جدی اقداماتی در جهت جذب نیروی های متخصص انجام دهند نه اینکه تنها روی کاغذ برنامه ریزی کنند جذب و نگهداشت نیروی های انسانی متخصص یک جنگ نرم است و نیاز به عملگرایی دارد برنامه ریزی برای جذب و نگهداشت نیروی های انسانی مستعد باید قابلیت اجرا نیز داشته باشد، در غیر این صورت فاقد ارزش است
۷	حضور پتانسیل و ادامه دار کارمند در شرکت	شرکتی موفق است که نیروی های متخصص و مستعدش سال ها به صورت متعهدانه در آن خدمت کنند 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 شرکت ها باید متوسط دوره خدمت منابع انسانی متخصص خود را در طول دوره های زمانی بلند و میان مدت رصد کرده و آن را مدیریت کنند
۸	وضعیت اقتصادی شرکت ^{۱۳}	گاهی آنقدر اوضاع اقتصادی شرکت نابسامان است که توجه به نیروهای مستعد و متخصص از اولویت مدیران خارج می شود عموماً شرکت هایی که بنیه و توان مالی قوی دارند، در جذب و نگهداشت کارکنان مستعد و متخصص موفق تر هستند
۹	طراحی مسیر شغلی انگیزشی برای کارکنان مستعد و متخصص	نیروی انسانی باید در مقابل خود یک مسیر شغلی مشخص و انگیزنده مشاهده کند اگر برای کارمند مشخص نباشد که در یکی دو سال آتی چه مسیری را در سازمان طی خواهد کرد، کم کم از انگیزه های او کاسته خواهد شد کارکنان باید ارتباط منطقی بین سطح عملکرد و پیشرفت شغلیشان احساس کنند نیروی های انسانی مستعد و متخصص حساسیت بیشتری روی مسیر شغلی و پیشرفتشان در سازمان دارند
۱۰	استراتژی های شرکت	استراتژی های کلان شرکت باید همسو با جذب و نگهداشت کارکنان مستعد و متخصص باشد برخی شرکت ها به دنبال کارکنان سطح بالا هستند اما در این زمینه استراتژی مشخصی ندارند استراتژی های حوزه منابع انسانی شرکت باید راه حل مشخصی برای جذب و نگهداشت کارکنان مستعد و متخصص ارائه کند
۱۱	الگو برداری از شرکت های بیمه ای موفق در زمینه جذب و نگهداشت کارکنان مستعد و متخصص	یکی از اقداماتی که می تواند کمک به سزایی به شرکت های بیمه داخلی کند، مطالعه تاریخچه، استراتژی ها و روند رشد شرکت های بیمه موفق دنیا می باشد همیشه نباید آزمون و خطا کرد، باید از تجربیات افراد موفق نیز استفاده نمود الگو برداری از بهترین های صنعت یک استراتژی شناخته شده در صنعت بیمه است
۱۲	سطح رقابت ^{۱۴} در صنعت	در حال حاضر صنعت بیمه به یک صنعت کاملاً رقابتی تبدیل شده است 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
۱۳	فرهنگ اخلاقی ^{۱۵} حامی منابع انسانی	فرهنگ اخلاقی حاکم بر سازمان باید حامی کارکنان باشد توجه و حمایت از کارکنان باید به یک فرهنگ در سازمان بدل شود مدیران ارشد شرکت های بیمه باید نشان دهند که در سازمان تحت امرشان، منافع کارکنان مهم تلقی می شود

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. خروجی فرایند کدگذاری

انتخابی، به عنوان نتیجه نهایی تحقیق ارائه شده و در نهایت مدل حاصل از این تحقیق معرفی گردد.



نگاره ۱: مدل مفهومی تحقیق

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 کمیت 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.

در برخی تحقیقات همسو به این مولفه‌ها اشاره شده است (۱۱ و ۱۲) 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 اخلاقی حامی منابع انسانی" و "اخلاق مداری شرکت در فرایندهای جذب و نگهداشت کارکنان" به عنوان مقوله‌های زمینه‌ای در نظر گرفته شدند. فرهنگ سازمانی اخلاقی حامی منابع انسانی به این نکته اشاره دارد که در شرکت‌های بیمه‌ای، فرهنگ

بحث

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 "تلاش عملی شرکت برای جذب و نگهداشت کارکنان مستعد و متخصص" 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:

استراتژی‌های شرکت: این مقوله به لزوم همسویی استراتژی‌های کلان شرکت‌های بیمه‌ای در حوزه برند کارفرمایی با الزامات جذب و نگهداشت کارکنان مستعد و متخصص اشاره دارد.

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. در برخی تحقیقات همسو به این مولفه ها اشاره شده است (۱۳ و ۱۴).

متغیر محیطی: زمینه ساختاری گسترده و عوامل بیرونی هستند که می توانند مقوله اصلی و حتی راهبردها را تحت تأثیر قرار دهند. در این تحقیق و با توجه به اهداف و مقوله‌های شناسایی شده، مقوله "الگوبرداری 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. الگوبرداری 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 بهتری های 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. در برخی تحقیقات همسو به این مولفه ها اشاره شده است (۱۵).

راهبردها: در یک زمینه و با شرایط میانجی مشخص، مجموعه مشخصی از راهبردها یا اقدامات، امکان پذیر می شود. 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" و "طراحی مسیر شغلی انگیزشی برای 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. در برخی تحقیقات همسو به این مولفه ها اشاره شده است (۱۶).

پیامدها: به تبعات تحقق مقوله محوری در بستر شرایط علی، محیطی و زمینه ای و از طریق راهبردهای مشخص اشاره دارد. در این تحقیق و با توجه به اهداف و مقوله‌های شناسایی شده، مقوله "حضور پراگنده و ادامه‌دار کارمند در شرکت" به عنوان مقوله پیامدی در نظر گرفته شد. بدین معنا که اگر شرایط علی، متغیرهای زمینه‌ای، مقوله اصلی، متغیرهای محیطی و متغیرهای راهبردی به خوبی اتفاق بیفتند، می‌توان امید داشت که کارکنان مستعد و متخصص شرکت‌های بیمه‌ای به

صورت بلند مدت و متعهدانه و با انگیزه بالا در این شرکت‌ها خدمت نمایند.

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 روش‌های کمی همچون مدلسازی معادلات ساختاری، مدل مفهومی این تحقیق را آزمون نمایند. همچنین، به محققین آتی پیشنهاد می شود، در چنین پژوهش‌هایی از روش‌های دیگری مانند روش دلفی، تحلیل محتوی 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.

نتیجه‌گیری

مزایای مثبت بسیاری از رهبری اخلاقی قوی وجود دارد از جمله؛ ایمنی برند، مدیریت شهرت و سهم بازار رو به رشد. اما یکی از مهمترین آنها جذب و حفظ کارکنان با کالیر بالا است که تجربیات خود را از سازمان شما به طور گسترده به اشتراک می گذارند. تبلیغات شفاهی نیروی قدرتمندی است و ابزاری برای استخدام است که می‌خواهید به درستی از آن استفاده کنید. بنابراین برند کارفرما با توجه به مولفه های اصلی که در حوزه رهبری اخلاقی مورد توجه است می تواند به برند کارفرمای اخلاقی تبدیل و منجر به نگهداشت نیروی انسانی مستعد به عنوان سرمایه انسانی گردد.

ملاحظه‌های اخلاقی

موضوعات اخلاقی همچون؛ سرقت ادبی، رضایت آگاهانه؛ انتشار چندگانه و ... در پژوهش حاضر موردتوجه قرار گرفته‌اند.

واژه نامه

1. Employer brand	برند کارفرما
2. Values	ارزش ها
3. Personality	شخصیت
4. Culture	فرهنگ
5. Professional training	آموزش حرفه ای
6. Ethical leadership	رهبری اخلاقی
7. Loyalty	وفاداری
8. Ethical values	ارزش های اخلاقی
9. Human capital	سرمایه انسانی
10. Ethical brand	برند اخلاقی
11. A sense of worth	حس ارزشمند بودن
12. Ethical principles	اصول اخلاقی
13. Financial state of company	وضعیت اقتصادی شرکت
14. Competition level	سطح رقابت
15. Ethical culture	فرهنگ اخلاقی

reporting model in organizations emphasizing the ethical components. *Ethics in Science and Technology*; 16: 187-194. (In Persian).

9. Ardalan M, Soltanzadeh V, Beheshti Rad R. (2017). Relationship between ethical characters of managers with human capital development. *Ethics in Science and Technology*; 12 (2): 85-94. (In Persian).
10. Zohdi M, Heidarzadeh K, Khonsiavash M. (2022). Identifying the factors affecting ethical entrepreneurship intention. *Ethics in Science and Technology*; 17(3): 115-121. (In Persian).
11. Susana FL, Gavilan D, Avello M, Blasco F. (2015). Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale. *BRQ Business Research Quarterly*; 19(1): 40-54.
12. Mukesh B, Damodar S. (2013). Which employees' values matter most in the creation of employer branding? *Journal of Marketing Development and Competitiveness*; 7.(۱)
13. Linn Viktoria R, Kenning P. (2014). Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing*; 48(1/2): 218-236.
14. Tanwar K, Prasad A. (2016). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator. *Management Decision*; 54(4): 854-886.
15. Neeti Leekha C, Sanjeev S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*; 22(1): 48-60.
16. Shoghilard E, Alizadeh Sani M, Shirkhodaei M, Arab M. (2019). Comparing the attractiveness of the employer brand of public and private sectors: the view of students of technical and engineering universities. *Iranian Public Management Studies Quarterly*; 2(2): 115-129. (In Persian).

References

1. 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*; 27(4): 452-467.
2. Vishwas M, Priya G, Lodorfos G, Konstantopoulou A. (2017). Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organizational attractiveness and talent management. *International Journal of Organizational Analysis*; 25(5): 742-761.
3. Pimentel D, Almeida P, Marques-Quinteiro P, Sousa M. (2021). Employer branding and psychological contract in family and non-family firm's employer branding. *Management Research*; 19 (3/4): 213-230.
4. Hasanzadeh R, Mahdi Farahi M, Eslami G. (2020). Examining the effect of employer brand on company performance through human capital. 1st National Conference of New Management Approaches in Interdisciplinary Studies. Iran/Gonbad. (In Persian).
5. Faghihipour J. (2016). Research paper on employer branding: the state of the employer's brand and the desirability of the work environment in Refah Bank. 1st ed. Tehran: Dar Al-Fonoon Publication. (In Persian).
6. Valafar A, Feiz D, Zarei A, Gholami M. (2022). Identifying and ranking the antecedents of employer brand development using the Q method (exploration sample: defense universities). *Human Resource Studies Quarterly*; 12(1): 75-98. (In Persian).
7. Davies G, Mete M, Whelan S. (2018). When employer brand image aids employee satisfaction and engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*; 5(1): 64-80.
8. Nodeh Farahani S, Jabbari H, Panahian H. (2021). Components and indicators of human capital