

## مقاله پژوهشی

# طراحی مدلی برای فعال‌سازی برند داخلی در سازمان‌های خدماتی از منظر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی برندمحور (مطالعه موردی بانک ملت)

شهرام جمالی<sup>۱\*</sup>، علی حمیدی‌زاده<sup>۲</sup>، مسعود کیماسی<sup>۳</sup>، حمیدرضا یزدانی<sup>۴</sup>

### چکیده

**هدف:** همان‌گونه که مشهود است، در سازمان‌های خدماتی به‌منظور برندسازی نیاز است ارزش‌های برندشان فعال و نهادینه شود؛ با این پیش‌فرض، پژوهش پیش‌رو با هدف استخراج مدل فعال‌سازی برند داخلی از منظر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های خدماتی تعریف و اجرا شده است.

**طراحی / روش‌شناسی / رویکرد:** روش مطالعه موردی با رویکرد کیفی در بانک ملت برای توسعه مدل در پیش گرفته شد. پژوهش کیفی در دو مرحله اصلی طراحی گردید و مصاحبه‌های عمیق فردی با ۱۹ مدیر و کارشناس مربوطه در بانک ملت صورت گرفت. همچنین یک گروه کانونی ۹ نفره از رؤسای شعب، مکمل بخش اول کیفی پژوهش بود؛ در فاز دوم مطالعه کیفی، ۱۴ کارگروه تخصصی در قالب گروه کانونی تشکیل شد که شامل ۷ گروه عمومی و ۷ گروه تخصصی از مدیران ارشد بانک ملت بود و موضوع فعال‌سازی برند داخلی بحث و بررسی شد؛

**یافته‌های پژوهش:** تحلیل کیفی داده‌های حاصل از ۱۵۱ نفر جلسه کیفی، به روش تحلیل تم، باعث ایجاد ۷۵۱ منبع کد شد که پس از تحلیل نتایج، ۱۱۲ کد فرعی مرتبط با فعال‌سازی برند داخلی شناسایی و در ۳۷ مفهوم و ۱۵ مقوله دسته‌بندی شد. همچنین برای بررسی میزان پایداری کدگذاری در مصاحبه‌ها از روش توافق بین دو کدگذار و برای بررسی ضریب توافق از ضریب کاپا (میزان ۰/۶۵ در سطح معناداری ۰/۰۱۶) استفاده شد که سطح پذیرفتنی است.

**محدودیت‌ها و پیامدها:** محدودیت این پژوهش، انجام‌دادن آن در یک بانک بوده است که قابلیت تعمیم آن را به کل اکوسیستم دشوار می‌کند.

**پیامدهای عملی:** این پژوهش چارچوبی اجرایی برای فعال‌سازی ارزش‌های برند در سازمان‌های خدماتی ارائه کرده است.

**ابتکار یا ارزش مقاله:** بررسی مفهومی جدید که جایگاه مهمی در فرایند برندسازی دارد و مدلی که با ساختاری نظام‌مند، جوهره برند را در روح سازمان جاری خواهد کرد.

**نوع مقاله:** مطالعه موردی

### مشخصات نویسندگان

۱. دانش‌آموخته دکتری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، ایران (\*نویسنده مسئول)

sh.jamali@ut.ac.ir

۲. گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، ایران.

hamidizadeh@ut.ac.ir

۳. گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران.

keimasi@ut.ac.ir

۴. گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، ایران.

hryazdani@ut.ac.ir

**کلمات کلیدی:** مدیریت برند؛ جوهره برند؛ فعال‌سازی برند؛ فعال‌سازی برند داخلی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۲/۱۷ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۹/۰۵ تاریخ چاپ مقاله: ۱۴۰۰/۰۴/۰۱  
منتشر شده توسط دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران



## Research Paper

# Developing a model for the Internal Brand Activation in service organizations from the perspective of Brand-based Human Resource Management

Shahram Jamali<sup>1\*</sup>, Ali Hamidizadeh<sup>2</sup>, Masoud Keimasi<sup>3</sup>, Hamid Reza Yazdani<sup>4</sup>

### Authors

- 1 Ph.D, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, Tehran University, Iran. (\*Corresponding Author).  
sh.jamali@ut.ac.ir
2. Assistant Professor, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, Tehran University, Iran.  
hamidizadeh@ut.ac.ir
3. Assistant Professor, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, Tehran University, Iran  
keimasi@ut.ac.ir
4. Assistant Professor, Faculty of Management and Accounting, Tehran University, Iran  
hryzdani@ut.ac.ir

### Abstract

**Purpose:** Nowadays for making strong brands, service organizations need to activate and institutionalize their brand values within the organization. With this premise, the leading research has been defined and implemented with the aim of developing an internal brand activation model from the perspective of human resource management activities in service organizations.

**Design/Methodology/Approach:** Case study method was employed with a qualitative approach in Bank Mellat to conduct the research. Research was designed in two main stages and in-depth interviews were conducted with 19 relevant managers and experts in Bank Mellat; also a focus group of 9 branch heads complemented the first part of the research. In the second phase of the qualitative study, 14 focus groups were conducted, which included 7 general groups and 7 specialized groups of senior managers of Bank Mellat, and the issue of internal brand activation was discussed.

**Research Findings:** Data analysis obtained from 151 people in qualitative session, using theme analysis method, and 751 code sources were obtained. After analyzing the results, 112 sub-codes related to internal brand activation were identified and classified into 37 concepts and 15 categories. Also, to evaluate the reliability of coding, the agreement coefficient of kappa (0.65 at a significance level of 0.016) was used, which is in an acceptable level.

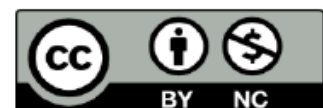
**Limitations & Consequences:** The limitation of this research has been doing it in one bank, which makes it difficult to generalize it to the whole ecosystem.

**Practical Consequences:** This study provides an executive framework for brand activation in service organizations.

**Innovation or value of the Article** Addressing a new concept that has an important place in the branding process and a model that with a systematic structure, will streamline the brand in the spirit of the organization.

**Paper Type:** Case Study

**Keywords:** Brand Management; Brand Essence; Brand Activation; Internal Brand Activation.



## مقدمه

در زمینه خدمات، مشتریان اغلب تمایزی بین سازمان و شخصی که خدمات‌رسانی می‌کند، قائل نیستند. عملکرد ضعیف کارکنان اغلب منجر به ایجاد شکاف بین انتظارات مشتری و عهد و قول برند می‌شود. بنابراین کارکنان باید قادر باشند برای ایجاد تصویر مناسبی از برند فعالیت کنند (Wallace & de Chernatony, 2005). لازم است آنها از ارزش‌های برند آگاه و به آنها اعتقاد داشته باشند و مطابق این ارزش‌ها عمل کنند.

رویکرد کنونی در حال ظهور مدیریت برند بیان می‌کند که برندها، فرایندهای ارگانیک اجتماعی هستند و ارزش برند به صورت تعاملی و با همکاری مشترک ذی‌نفعان متعدد ایجاد می‌شود (Iglesias, Ind & Alfaro, 2013). با توجه به این دیدگاه، نقاط تماس<sup>۱</sup> متعددی وجود دارد که تجربه برند مشتری را تحت تأثیر قرار می‌دهد و نیاز است که به دقت مدیریت شود (Brodie et al., 2009). به‌زعم بری<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) در میان تمام این نقاط تماس، به‌طور سنتی اذعان شده است که تعامل مستقیم بین کارکنان و مشتریان در ایجاد رضایت و وفاداری مشتری ضروری است. به‌ویژه در سازمان‌های خدماتی، نقاط تماس<sup>۳</sup> برند اهمیتی دوچندان می‌یابد که پژوهشگرانی چون بری (۲۰۰۰)، سیریانی و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) و هریس و دچرناتونی<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) به اهمیت این موضوع اشاره کرده‌اند. با این حال، با توجه به درک اخیر برند و ارزش آن، دید ارگانیکی برند ظهور کرد که برندها ماهیتی سیال و باز دارند که به صورت مشترک و از طریق فرایندهای اجتماعی تعامل ذی‌نفعان متعدد شکل می‌گیرند؛ دیدگاه ارگانیک برند، این فرض را که برندها عهد و پیمان یا بسته‌های ارزشی پیشنهادی سنتی هستند، به چالش می‌کشد و به جای آن حرکت مفهوم کنترل ارزش برند را از سازمان داخلی به یک رویکرد مشارکتی بین سازمان داخلی و ذی‌نفعان مطرح می‌کند (Iglesias et al., 2013).

فعال‌سازی برند داخلی، فرایند سرمایه‌گذاری کارکنان در ارزش‌ها و اهداف مدنظر سازمان و مرتبط کردن کارکنان با این ارزش‌ها و اهداف است؛ به‌گونه‌ای که در تحقق آن مشارکت کنند. این موقعیتی است که پتانسیل بسیار زیادی برای کسب و کارها دارد (Malloy, Milinsky & Batterson, 2016).

سازمان‌ها باید بتوانند نشان دهند که برای چه به وجود آمده‌اند؛ سپس راه‌هایی را طراحی کنند که کمک می‌کند کارکنان با آن ارتباط بگیرند. توانایی فعال‌سازی برند داخلی در این زمینه مشهود است.

فعال‌شدن برند یک نظریه نیست، بلکه شکلی عملی و منطقی دارد که در برخی از تجربیات نمود پیدا می‌کند و از طریق آن یک شرکت یا برند می‌تواند نیازها و خواسته‌های مصرف‌کنندگان را درک کند (Saeed et al., 2015).

برای اینکه یک برند بتواند در بیرون (خارج) کار کند، باید از داخل ساخته شود. کارکنان درگیر (مشارکت‌کننده) و باانگیزه نقش کلیدی در ایجاد ارزش سازمان ایفا می‌کنند؛ این مهم در سایه فعال‌سازی ارزش‌های برند در

<sup>1</sup> Touchpoints

<sup>2</sup> Berry

<sup>3</sup> corporate brand level

<sup>4</sup> Sirianni et al.

<sup>5</sup> Harris & de Chernatony

سازمان (فعال‌سازی برند داخلی) معنی پیدا می‌کند (Macey & Schneider, 2008). از این منظر وجود چارچوبی برای پیاده‌سازی ارزش‌های برند و فعال‌سازی جوهرهٔ برند ضرورت می‌یابد. زمانی که عناصر برند و همچنین هویت کلامی و بصری برند توسعه داده شد، باید به‌منظور جایگاه‌یابی صحیح برند، اقدام به فعال‌سازی برند در داخل و خارج سازمان شود. در واقع این اقدام ماحصل تلاش‌های برندسازی است که اهمیت بسیاری دارد.

در گام فعال‌سازی برند و به‌خصوص فعال‌سازی برند داخلی، سازمان به چارچوبی نیاز دارد که بتواند تلاش‌های نظام‌مندی در راستای انتقال و جاری‌سازی ارزش‌های برند خود انجام دهد.

از طرف دیگر، بررسی نتایج پروژهٔ پایش برند بانک که محقق خود در این بانک طراحی و سه دوره به‌صورت نظرسنجی میدانی در سراسر کشور اجرا کرده است، حاکی از آن است که بانک ملت از منظر برخی ابعاد برند (به‌خصوص از منظر کارکنان) با هویت بسط داده‌شدهٔ برند خود فاصله دارد و ضرورت القای ارزش‌های برند به کارکنان به دفعات تبیین شده است. در این خصوص کمیته‌هایی نیز داخل بانک تشکیل و مبتنی بر نتایج این پژوهش اقداماتی تعریف شده است؛ تمایز این پژوهش از سایر مدل‌های کاربردی در این زمینه، ارتباط و انسجام فعالیت‌های منابع انسانی از طریق ارزش‌ها و هویت برند است. نوآوری پژوهش پیش‌رو در منسجم و متمرکز کردن فعالیت‌های منابع انسانی پیرامون جوهرهٔ برند و فعال‌کردن جوهره و ارزش‌های برند به معنای ایجاد مسیری برای جاری‌سازی این ارزش‌ها در تمام کارکردهای مدیریت منابع انسانی داخل سازمان و تجربه و درک آن از سوی کارکنان است.

با توجه به فقدان الگویی مشخص برای فعال‌سازی برند داخلی در سازمان‌های خدماتی مختلف از جمله بانک ملت، خلأ پژوهشی در این حوزه مشهود است که از این رو، پژوهش پیش‌رو کلید خورده است؛ بنابراین این پژوهش با هدف طراحی مدلی برای فعال‌سازی برند داخلی در سازمان‌های خدماتی از منظر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی برندمحور با رویکردی اکتشافی و روش مطالعهٔ موردی تک موردی در بانک ملت انجام شده است.

### مبانی نظری

**فعال‌سازی برند.** فعال‌سازی برند به معنای ایجاد یک رابطهٔ بازاریابی بین برند و مصرف‌کنندگان است؛ به طوری که مصرف‌کنندگان برند را به‌صورت بهتر درک کنند و آن را بخشی از زندگی خود بدانند. فعال‌سازی برند، فرایندی است که از طریق استفاده از تمام ابزارهای ارتباطی موجود به روشی خلاقانه، مشتریان را فعال می‌کند و باعث ایجاد تجربه برای آنها می‌شود. فعال‌کردن برند در ساده‌ترین شکل خود، جاده‌ای است که نشان می‌دهد کارکنان، برند را به مردم می‌فروشند تا آن را تجربه کنند. این موضوع به‌عنوان بازاریابی تجربی شناخته می‌شود و روشی رایج برای این مهم، ایجاد تجربهٔ برند برای مصرف‌کنندگان است (Mujuru, 2011).

بازاریابان از تبلیغات به‌عنوان یک سلاح اصلی برای ساخت یک برند استفاده می‌کنند؛ اما تبلیغات به دلیل اینکه بیش‌ازحد و غیرواقعی استفاده می‌شود، اعتبار خود را از دست داده است. بدین ترتیب فعال‌سازی برند، روش جدیدی از ارتباط و ایجاد برند است که نتایج فوری و جالب‌توجهی را ایجاد می‌کند (Saeed et al., 2015).

**فعال کردن تجربه برند در داخل.** مدیریت برند یک موضوع داغ در سازمان‌های بزرگ و فراتر از وظایف مدیر برند است. در اغلب موارد، برای اعضای هیئت‌مدیره شرکت‌ها روشن نیست که برند چه کمکی به عملکرد کسب‌وکار می‌کند. درواقع آن نقطه شروع استراتژیک برای همه فعالیت‌هاست و توجه به این موضوع روزه‌روز بیشتر می‌شود. شرکت‌هایی که می‌خواهند برند خود را به‌درستی مدیریت کنند، باید فراتر از اهداف بازاریابی کلاسیک مانند فروش، آگاهی از برند و توسعه محصول عمل کنند. همچنین شایان ذکر است که در مدیریت برند مدرن، توسعه مشارکت و درگیرسازی کارکنان در برند داخلی و نگهداشت این وضعیت، جزء اهداف استراتژیک به شمار می‌رود. تنها در این حالت است که آگاهی برند داخلی و خارجی بهبود خواهد یافت.

در این زمینه، بازاریابی و منابع انسانی با هم کار می‌کنند؛ برای اینکه یک برند بتواند بیرون (خارج) سازمان کار کند، باید از داخل ساخته شود. نیروی انسانی یک سازمان، منبع کلیدی برای کسب مزیت رقابتی پایدار و یکی از عوامل اصلی موفقیت در سازمان‌ها به حساب می‌آید (Borhani & Hadizadeh Moghadam, 2016). کارکنان درگیر (مشارکت‌کننده) و باانگیزه نقش کلیدی در ایجاد ارزش برند دارند.

این مسئله اغلب به این دلیل است که کارکنان بازاریابی و متخصصان منابع انسانی به‌درستی نمی‌توانند از تمرکز بر حوزه کاری خود، فراتر بروند. زمان آن رسیده کارکنان بازاریابی و متخصصان منابع انسانی، با سایر واحدهای درون سازمان همکاری کنند و خودشان را درباره تقسیم مسئولیت مالکیت برند متعهد بدانند. برای این کار در ابتدا لازم است که فعالیت‌های بازاریابی به‌صورت ساختاری با برنامه‌های منابع انسانی هماهنگ شود.

**فعال‌سازی برند داخلی.** فعال‌سازی برند داخلی، فرایند سرمایه‌گذاری کارکنان در ارزش‌ها و اهداف مدنظر سازمان و مرتبط کردن کارکنان با این ارزش‌ها و اهداف است؛ به‌گونه‌ای که در تحقق آن مشارکت کنند؛ این موقعیتی است که پتانسیل بسیار زیادی برای کسب‌وکارها دارد (Malloy, Milinsky & Batterson, 2016). درواقع فعال‌سازی برند داخلی به معنای جاری‌سازی و ترجمان ارزش‌های برند درون سازمان است تا درنهایت منجر به تحقق این ارزش‌ها در درون و بیرون سازمان شود. فعال‌سازی برند داخلی بر محور جوهره برند و همچنین ارزش‌های محوری برند صورت می‌گیرد.

اگر پیام برند به‌وسیله رفتار یکپارچه کارکنان پشتیبانی نشود، اعتبار خود را از دست می‌دهد؛ پیمان برند باید در خارج سازمان به‌طور صحیح با عملکرد واقعی در داخل سازمان مرتبط و یکپارچه شود. از این رو، کارکنان مهم‌ترین عوامل محقق‌کننده پیمان برند داخل سازمان هستند (Hadizadeh Moghaddam, Jamali & Rezaee, 2012).

کسب‌وکارها باید قدرت برند داخلی را به کار گیرند تا از مزایای برند قدرتمند در خارج از سازمان بهره‌مند شوند؛ یک تعهد پایدار ایجادشده طی برندسازی داخلی، اطمینان ایجاد می‌کند که تعالی تجربه مشتری که درواقع یک فرهنگ سازمانی است، محقق شود.

**تطابق فرهنگ و برند.** هنگامی که داخل سازمان به روش‌هایی منحصربه‌فرد، فکر کرده و کار می‌کنید، قادر به ایجاد هویت و تصویر بی‌نظیری در خارج از سازمان هستید. سازمان باید کارمندی داشته باشد که روش‌های

تمتاز ایجاد ارزش برای مشتریان، نکاتی که برند را از رقبا متمایز می‌کند و شخصیت منحصر به فردی را که سازمان برای بیان خود از آن استفاده می‌کند، درک کرده باشند و آنها را بپذیرند. کارکنان باید خودشان توانمندی تفسیر و تقویت این موضوعات را داشته باشند. سازمان‌ها می‌توانند از طریق پرورش یک فرهنگ برندمحور واضح، رهبری برند را قوی و متمایز انجام دهند (Lee Yohn, 2017).

**درگیرسازی کارکنان با برند به‌عنوان یکی از پیامدهای اصلی فعال‌سازی برند.** درگیرشدن کارکنان مفهومی به‌نسبت جدید در حوزه توسعه منابع انسانی است؛ سازمان‌هایی که در پی درگیرکردن کارکنان خود با شغل و سازمان هستند، شاهد تأثیرات چشمگیری در نتایج سازمان‌اند (Macey & Schneider, 2008). مفهوم درگیرسازی کارکنان می‌تواند پیامدهای فردی داشته باشد و در سطح سازمان موفقیت و عملکرد مالی را رقم بزند. طبرسا و همکاران (۲۰۲۱) نیز در پژوهش خود بر نقش درگیرسازی کارکنان با کار در ایجاد تعهد سازمانی تأکید کرده‌اند.

لی یون<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) ادعا می‌کند سازمان‌ها سالانه بالغ بر ۱۰۰ میلیارد دلار برای بهبود «درگیرسازی کارمندان» هزینه می‌کنند. با این حال، براساس گزارش گالوپ<sup>۲</sup>، تنها ۱۳ درصد از کارمندان با برند درگیر هستند - و کارمندانی که با برند درگیر نیستند، به دلیل پایین‌بودن بهره‌وری، سالانه ۴۵۰ تا ۵۵۰ میلیارد دلار برای شرکت‌های آمریکایی هزینه ایجاد می‌کنند.

دلیل اینکه بیشتر تلاش‌های درگیرسازی کارکنان ناکام می‌ماند، این است که این اقدامات برای تقویت تعهد کارمندان با روش‌های کلی و عمومی طراحی می‌شود؛ آنها در تلاش هستند تا کارکنان احساس کنند در شرکتی مسئول کار می‌کنند یا اینکه رهبران شرکت به آنها اهمیت می‌دهند. یک رویکرد دقیق‌تر و محکم‌تر، درگیرسازی کارکنان با برند<sup>۳</sup> است که باعث ایجاد ارتباطی اساسی بین کارمندان و مشتریان می‌شود. درگیری کارکنان با برند هنگامی اتفاق می‌افتد که کارمندان با برند سازمان همسو شوند و در آن مشارکت کنند. برای تحقق این امر، شرکت به رهبران خود و یک هویت برند واضح نیاز دارد تا بتواند ارتباط مثبت و چند بعدی بین کارمندان و هویت برند ایجاد کند. هدف حاصل‌شدن اطمینان است که کارکنان می‌دانند برند به‌دنبال چیست و با اقدامات خود، متعهد به تقویت آن هستند (Lee Yohn, 2018).

**فعال‌سازی برند داخلی در صنعت بانکداری.** تیلور<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) ادعا می‌کند در صنعت بانکداری نباید فقط به مشتریان خود فکر کرد؛ مگر اینکه به کارکنان خود هم فکر کرد. به‌زعم وی حتی خلاق‌ترین رهبران کسب‌وکاری نیز می‌دانند که موفقیت، فقط مربوط به بازاریابی متمایز از سایر شرکت‌ها از جمله تبلیغات جورانه‌تر، محصولات جدیدتر و استفاده تهاجمی از توئیتر و فیس‌بوک نیست. موفقیت می‌تواند با مراقبت بیشتر از مشتریان، همکاران و همچنین چگونگی عملکرد سازمان در دنیایی با فرصت‌های بی‌پایان و سازش در ارزش‌ها رقم بخورد.

<sup>1</sup> Lee Yohn

<sup>2</sup> Gallup

<sup>3</sup> employee brand engagement

<sup>4</sup> Taylor

این همان چیزی است که به شرکت کمک می‌کند بین مشتریان خود و در بازاری بیش‌ازحد رقابتی از دیگران متمایز شود. تیلور (۲۰۱۰) نتیجه گرفته است که «زوج جدید قدرت» بین بهترین شرکت‌ها، مشارکت قوی میان رهبری بازاریابی و منابع انسانی است. برند شما فرهنگ شماست، فرهنگ شما برند شماست.

## PAP

۱۳ (۱)

۱۴۳ | صفحه

**نقش مدیران در توسعه داخلی برند.** به‌زعم هارتر<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) اگر مدیران مشغول به کار نباشند، کارمندان نیز راه آنان را می‌روند و مؤثر نخواهند بود؛ بسیاری از مدیران اجرایی و مدیران منابع انسانی، «تغییر فرهنگ» را از اولویت‌های اصلی خود ذکر کرده‌اند. آنها می‌دانند که سازمان‌هایشان باید نسبت به تحولات سریع چابک‌تر و سازگارتر باشد و می‌خواهند توانایی گرفتن تصمیمات خوب را داشته باشند و سریع آنها را اجرا کنند. همچنین این مدیران می‌خواهند بزرگ‌ترین ستاره‌ها را جذب و حفظ کنند؛ ایجاد و حفظ فرهنگ خوب شرکت، کلید همه این خواسته‌ها و آرزوهاست. با وجود این، مدیران اجرایی و منابع انسانی، مهم‌ترین عامل در ایجاد فرهنگ موردنظر خود یعنی «مدیران» را نادیده می‌گیرند.

اغلب بسیاری از مدیرانی که سازمان‌ها برای ایجاد فرهنگ‌های بهتر به آنها وابسته هستند، خودشان در کار، شاد نیستند و بی‌انگیزه‌اند. درواقع مدیریت برای بیشتر افراد تجربه خوبی نیست. مدیران نسبت به افراد و تیم‌هایی که هدایت آن را بر عهده دارند، استرس و فرسودگی شغلی بالا، تعادل کار و زندگی پایین‌تر و همچنین وضع سلامت بدتری دارند. تقریباً دو سوم مدیران در محل کار خود با کار خود در ارتباط و صمیمی نیستند. کمتر از ۳۰ درصد مدیران می‌توانند ادعا کنند که فردی در محل کارشان وجود دارد که توسعه آنها را ترغیب کند. طبق گفته افرادی که دوره آموزش توسعه مدیر را گذرانده‌اند، برنامه‌های موجود کافی نیست.

همان‌گونه که مرور ادبیات نشان می‌دهد، بخش عمده ادبیات بر برندسازی داخلی و مفاهیم وابسته توجه کرده است و درخصوص فعال‌سازی برند و فعال‌سازی برند داخلی مطالب کمتری می‌توان یافت؛ بنابراین نیاز به مدلی برای فعال‌سازی برند داخلی از منظر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی مشهود است. پژوهش پیش‌رو این مهم را بررسی کرده است.

### روش‌شناسی

**طرح تحقیق.** پژوهش حاضر از نظر هدف در دسته پژوهش‌های کاربردی و از نظر منبای پژوهش، کیفی اکتشافی به شمار می‌رود.

**جامعه و نمونه آماری.** بانک ملت به‌عنوان یک نهاد مالی با توسعه رویکرد و جوهره برند جدید خود در نظر دارد این جوهره برند را از طریق فعالیت‌های گوناگون داخل سازمان، جاری و فعال کند؛ بنابراین جامعه مورد مطالعه در این پژوهش کارکنان محترم صف و ستاد بانک ملت است که حدود ۲۲ هزار نفر هستند. برای انتخاب نمونه کیفی، از روش نمونه‌گیری هدفمند به‌زعم پاتون استفاده شده (Mohammadpour, 2010) و سعی بر این بوده است که برای مصاحبه و گروه‌های کانونی، افرادی مجرب و آشنا به اداره امور بانکی انتخاب شوند؛ درخصوص شیوه نمونه‌گیری شایان ذکر است که در مرحله مصاحبه‌های انفرادی، مدیران و کارشناسانی

<sup>1</sup> Harter

که واحد آنان بیشترین ارتباط را با سیاست‌گذاری و اجرای اقدامات فعال‌سازی برند داشت، انتخاب شدند (ادارات کل بازاریابی، روابط عمومی، سرمایه‌انسانی، رفاه و جبران خدمات و ...) همچنین درخصوص گروه کانونی ۹ نفر رئیس شعبه از سراسر تهران به صورت پراکنده از مناطق مختلف شهر (به‌عنوان اصلی‌ترین نقطه تماس برند) انتخاب شد. افراد مصاحبه‌شده مدرک تحصیلی لیسانس به بالا داشتند که دارای طیف گوناگونی سابقه فعالیت در داخل بانک ملت بودند و شناخت خوبی از بانک داشتند. در کارگاه‌ها (گروه‌های کانونی تخصصی و عمومی) نیز تمامی مدیران ارشد بانک ملت حضور داشتند تا فعال‌سازی برند داخلی را از تمام مناظر و حوزه‌های سازمانی بررسی کنند؛ گردآوری داده‌های کیفی در بهار و تابستان سال ۱۳۹۸ انجام شد.

## جدول ۱: چارچوب نمونه‌گیری

مرحله نمونه‌گیری	معیار انتخاب	نوع گردآوری داده	تعداد	تعداد کل مرحله
نمونه‌گیری مرحله اول	مدیران اثرگذار در تصمیمات فعال‌سازی برند؛ دارای سابقه بالای ۲۰ سال؛ ترکیبی از تجربه صف و ستاد	مصاحبه انفرادی مدیریتی	۱۲	۱۹
	کارشناسان مجرب اداره‌های ذی‌ربط سوابق شغلی بالای ۱۰ سال	مصاحبه انفرادی کارشناسی	۷	
نمونه‌گیری مرحله دوم	کارکنان شعبه به دلیل حضور در خط مقدم مواجهه با مشتری ۱ تا ۲ نفر از هر ناحیه جغرافیایی بانک در تهران افراد فعال و دارای سوابق درخشان در بانک	گروه کانونی	۹	۹
نمونه‌گیری مرحله سوم	تمام مدیران ارشد بانک ملت	کارگروه تخصصی	۶۱	۱۲۳
		کارگروه عمومی	۶۲	
سه مرحله		مجموع	۱۵۱ نفر جلسه	

تعداد جلسات برگزارشده به‌منظور گردآوری داده‌های کیفی به قرار ذیل بوده است:

- ۱۹ جلسه مصاحبه عمیق فردی
- ۱۵ جلسه گروه کانونی شامل: ۱ جلسه گروه کانونی همکاران شعب ۱۰ نفره؛ ۷ کارگروه عمومی ۸ تا ۹ نفره؛ ۷ کارگروه تخصصی ۸ تا ۱۰ نفره.

## جدول ۲: ترکیب نمونه‌گیری مرحله اول (مصاحبه عمیق)

ردیف	گروه	مخفف	مدیریت مربوطه
۱	مدیران امور	ISM1	مدیر امور ناحیه ۳
۲		ISM2	مدیر امور بازرسی و نظارت
۳	مدیران منطقه	IRM1	مدیر شعب منطقه ۱ تهران
۴		IRM2	مدیر شعب منطقه ۴ تهران



مدیر شعب منطقه ۵ تهران	IRM3		۵
رئیس اداره کل بانکداری شخصی و بهبود تجربه مشتری	IGM1	مدیران کل	۶
رئیس اداره کل آموزش	IGM2		۷
رئیس اداره کل سرمایه انسانی	IGM3		۸
رئیس مرکز تحقیقات و برنامه‌ریزی استراتژیک	IGM4		۹
رئیس اداره کل رفاه و جبران خدمات	IGM5		۱۰
معاون کل مرکز تحقیقات و برنامه‌ریزی استراتژیک	IDG1	معاونین اداره کل	۱۱
معاون کل دفتر مدیریت و روابط عمومی	IDG2		۱۲
کارشناس مسئول برنامه‌ریزی سرمایه انسانی	IEX1	کارشناسان	۱۳
کارشناس برنامه‌ریزی سرمایه انسانی	IEX2		۱۴
کارشناس مسئول استعدادیابی	IEX3		۱۵
کارشناس استعدادیابی	IEX4		۱۶
کارشناس مسئول مدیریت فرهنگ	IEX5		۱۷
کارشناس مدیریت فرهنگ	IEX6		۱۸
کارشناس مسئول گزینش	IEX7		۱۹

جدول ۳: ترکیب نمونه‌گیری مرحله دوم (گروه کانون فعال‌سازی برند داخلی)

BFG	رئیس شعبه پارک ساعی	شعب منتخب منطقه ۱
	رئیس شعبه ولیعصر نیش بهشتی	
	رئیس شعبه میدان خراسان	شعب منتخب منطقه ۲
	رئیس شعبه سرای آزادی	
	رئیس شعبه قصر دشت	شعب منتخب منطقه ۳
	رئیس شعبه صنعتی شریف	
	رئیس شعبه بلوار مرزداران	شعب منتخب منطقه ۴
	رئیس شعبه فراز آسمان	
	رئیس شعبه کوی نصر	

جدول ۴: ترکیب نمونه‌گیری مرحله سوم (کارگروه‌های عمومی و تخصصی)

موضوعات مورد بررسی	نوع کارگروه	مخفف	نام گروه
رهبری استراتژی ساختار فرایندها و رویه‌ها مدیریت سرمایه انسانی منابع در دسترس ارتباطات داخلی	General Working Group کارگروه عمومی	GFG1	گروه شماره یک
		GFG2	گروه شماره دو
		GFG3	گروه شماره سه
		GFG4	گروه شماره چهار
		GFG5	گروه شماره پنج
		GFG6	گروه شماره شش
		GFG7	گروه شماره هفت
		SFG1	گروه مشتریان

بررسی چالش‌ها و راهکارهای مرتبط با تسهیل فرایندهای فعالیت مرتبط با حوزه‌های گوناگون به منظور تسهیل فعالیت کارکنان با هدف فعال‌سازی ارزش‌های برند	Specialized Working Group کارگروه تخصصی	SFG2	اعتباری و ارزی
		SFG3	اطلاعات فناوری
		SFG4	سرمایه انسانی
		SFG5	پشتیبانی و عملیات
		SFG6	نظارت و حقوقی
		SFG7	ساختار و استراتژی

**روش گردآوری داده‌ها.** می‌توان دو مرحله اصلی برای گردآوری و تحلیل داده‌های کیفی در این پژوهش متصور شد. در مرحله اول، داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های فردی و گروه کانونی گردآوری و چارچوب اولیه استخراج و در ادامه، این موارد طی ۱۴ گروه عمومی و تخصصی (۸ تا ۹ نفره) متشکل از مدیران ارشد بانک ملت به عنوان مورد مطالعه (شامل معاونین مدیرعامل، مدیران امور، مدیران کل) بحث و بررسی شد؛ آمار توصیفی نمونه مورد بررسی در جدول ۵ اشاره شده است (شایان ذکر است مجموع مدیران و کارشناسان شرکت‌کننده در پژوهش ۹۱ نفر بوده است و برخی از افراد در دو بخش نمونه‌گیری حضور داشته‌اند):

جدول ۵: آمار توصیفی نمونه مورد بررسی

بازه سنی	تعداد	درصد	جنسیت	تعداد	درصد	سمت شغلی	تعداد	درصد
۳۰-۲۵	۷	۸	مرد	۸۰	۸۸	معاون مدیرعامل	۸	۹
۳۱-۴۰	۲۴	۲۶	زن	۱۱	۱۲	مشاور مدیرعامل	۱	۱
۴۱-۴۵	۳۳	۳۶	مجموع	۹۱	۱۰۰	مدیر امور	۱۵	۱۶
۴۶-۵۰	۱۹	۲۱	تحصیلات	تعداد	درصد	مدیرکل	۳۳	۳۶
۵۱-۵۵	۸	۹	دکتری	۱۵	۱۶	معاون کل	۴	۴
مجموع	۹۱	۱۰۰	ارشد	۶۹	۷۶	مدیر شعب	۸	۹
سابقه	تعداد	درصد	کارشناسی	۷	۸	رئیس شعبه	۹	۱۰
۱۰ تا ۵	۵	۵	مجموع	۹۱	۱۰۰	مسئول واحد	۵	۵
۱۱ تا ۱۵	۲۲	۲۴	گروه	تعداد	درصد	کارشناس	۸	۹
۱۶ تا ۲۰	۳۰	۳۳	کارگروه	۶۳	۶۹	مجموع	۹۱	۱۰۰
۲۱ تا ۲۵	۲۲	۲۴	مصاحبه	۱۹	۲۱			
۲۶ تا ۳۰	۸	۹	گروه کانونی	۹	۱۰			
۳۰ تا ۳۵	۴	۴	مجموع	۹۱	۱۰۰			
مجموع	۹۱	۱۰۰						

**روایی و پایایی.** در خصوص قابلیت اطمینان این مورد، شایان ذکر است که استفاده از نظریه‌های پشتیبان، مرور کامل ادبیات حوزه برن‌سازی داخلی، فعال‌سازی برند و ابعاد استخراج‌شده از آن، در باب فعال‌سازی برند داخلی، قابلیت اطمینان را در فرایند مطالعه موردی بهبود داده است. طراحی مطالعه موردی به صورت یک برنامه

مشخص، توسعه پروتکل مصاحبه و انجام مصاحبه‌های باکیفیت از سوی پژوهشگر (دقت در مطرح کردن سؤال‌ها و کنترل مستمر اطلاعات کسب‌شده، ضبط مصاحبه‌ها و پیاده‌سازی کامل) نیز راهکار دیگری بوده است که پژوهشگر برای افزایش سطح کیفیت پژوهش انجام داده است. همچنین برای بررسی میزان پایداری کدگذاری در مصاحبه‌ها از روش توافق بین دو کدگذار استفاده شده است. به این منظور، از همراهی یکی از دانشجویان دوره دکتری استفاده و از وی درخواست شد که برخی از مصاحبه‌ها را به صورت تصادفی برگزیند، نکات برجسته را استخراج و کدگذاری کند. نزدیک بودن نتایج کار دو محقق حاکی از توافق بالا بین دو کدگذار و میزان مطلوب پایداری است. برای سنجش و گزارش ضریب توافق از شاخص کاپا<sup>۱</sup> استفاده شده است؛ ضریب کاپا با استفاده از نرم‌افزار SPSS به میزان ۰/۶۵ محاسبه شد که با توجه به ضریب معناداری ۰/۰۱۶ در سطح خطای ۵ درصد، معنادار و پذیرفتنی است.

### تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در پژوهش پیش‌رو به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، از تکنیک تحلیل تم استفاده شده است؛ در مرحله اول تحلیل، کدگذاری اولیه داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها انجام و به داده‌هایی که در متن مصاحبه‌ها بودند، کدهای مفهومی متناسب اختصاص داده شده است. برای مثال، با بررسی نقل قول زیر که «توجه تفاوت نسل کارکنان در برنامه‌های فعال‌سازی برند داخلی» به شماره (51-51: GFG3) استخراج شد:

«ما از نیروهای دهه ۶۰ و ۷۰ در صف استفاده کردیم؛ ولی به نحوه مدیریت این نسل نپرداخته‌ایم. ویژگی‌های این نسل‌ها را باید بشناسیم و متناسب با آن برایشان برنامه‌ریزی کنیم. چسبندگی و عرق این نیروها در حداقل است. در نسل‌های ما، ما رو مسئول و متعهد پرورش داده بودند. این نسل متفاوت است.»

به همین ترتیب متن تمامی مصاحبه‌ها بررسی و داده‌های جمع‌آوری شده از آنها کدگذاری شد. در مرحله کدگذاری اولیه، تعداد ۷۵۱ کد فرعی اولیه از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های عمیق، گروه‌های کانونی شعب و کارگروه‌های تخصصی و عمومی استخراج گردید که نمونه آنها در جدول ۶ ارائه شده است:

جدول ۶: نمونه کدگذاری

منبع کد (مصاحبه‌ها)	کد فرعی	مفهوم
SFG1:57-57, SFG2:13-13, SFG4:48-48, SFG5:55-55, SFG5:56-56, GFG5:29-29, GFG5:51-51, SFG1:29-29, SFG1:53-53	حمایت مدیر از ریسک معقول کارکنان	برندمحور در کارکنان مدیران توجه به خواسته‌های برندمحور کارکنان تحسین رفتارهای برندمحور از سوی مدیر
EX6:4-4, IGM5:19-19, IGM5:22-22, IGM5:21-21, IRM3:12-12, IRM3:13-13, IRM3:26-26, IRM3:27-27, IRM3:33-33, IRM3:40-40, GFG1:30-30, GFG1:31-31, GFG4:31-31, GFG4:92-92, SFG5:31-31, SFG7:57-57	توجه به خواسته‌های برندمحور کارکنان	
IGM1:57-57, IGM1:59-59	تحسین رفتارهای برندمحور از سوی مدیر	

یافتن مفاهیم از کدهای اولیه و شکل‌دهی به مقوله‌ها. در این مرحله کدهای به دست آمده در مرحله قبل، بررسی و مطالعه مستمر می‌شوند تا کدهای مشابه که اشاره به موضوع واحدی دارند، در سطح انتزاع

<sup>۱</sup> Kappa

بالتری به نام «مفهوم» دسته‌بندی شوند. در نهایت ۱۱۲ کد فرعی شناسایی و در ۳۷ مفهوم دسته‌بندی شدند. پس از تحلیل و بررسی مفاهیم یافته‌شده در مرحله قبل، این مفاهیم در ۱۵ مقوله مطابق جدول ۷ دسته‌بندی شدند.

جدول ۷: نتایج تحلیل تم و استخراج مفاهیم و مقوله‌ها از کدهای فرعی

مقوله	مفاهیم	کدهای فرعی	فراوانی منبع		فراوانی مفاهیم	درصد فراوانی
			کد فرعی	درصد فراوانی		
اطلاع‌رسانی داخلی	کمپین‌های فعال‌سازی داخلی	کمپین‌های رویدادمحور داخلی	۶	۰/۸۰	۲۰	۲/۶۶
		کمپین‌های اطلاع‌رسانی	۱۲	۱/۶۰		
		توسعه یادواره‌های برندمحور (موزه ملت)	۲	۰/۲۷		
اطلاع‌رسانی داخلی	جلسات با محوریت برند	جلسات با دستور جلسه ارزش برند (مشتری مداری)	۲	۰/۲۷	۱۷	۲/۲۶
		جلسات داخلی صف و ستاد	۱۳	۱/۷۳		
		جلسات و گردهمایی‌های منطقه‌ای	۲	۰/۲۷		
توسعه و اجرای استاندارد رفتاری برندمحور	کدهای رفتاری استاندارد	تدوین کدهای رفتاری استاندارد	۲۰	۲/۶۶	۲۳	۳/۰۶
		پوشش استاندارد	۳	۰/۴۰		
آموزش ارزش‌های برند	پیااده‌سازی استانداردهای رفتاری برند	آموزش و انتقال کدهای استاندارد رفتاری	۱	۰/۱۳	۱۷	۲/۲۶
		الزام اجرایی کدهای استاندارد رفتاری	۸	۱/۰۷		
		نظارت بر اجرای کدهای استاندارد رفتاری	۸	۱/۰۷		
آموزش ارزش‌های برند	خطامشی آموزش برند	آموزش مبتنی بر ارزش‌های برند	۹	۱/۲۰	۴۱	۵/۴۶
		درک ضرورت آموزش برند در داخل سازمان	۳۰	۳/۹۹		
		آموزش بدو خدمت در برندسازی (جامعه‌پذیری)	۲	۰/۲۷		
آموزش ارزش‌های برند	تعریف و اجرای دوره آموزشی برند	محتوای آموزش (آموزش مهارت‌های نرم)	۸	۱/۰۷	۲۵	۳/۳۳
		روش آموزش مناسب	۵	۰/۶۷		
		مدرس مناسب	۳	۰/۴۰		
		آموزش توسط مدیران	۳	۰/۴۰		
		تداوم آموزش	۶	۰/۸۰		
ملموس نمون	ارزش‌آفرینی مادی ارزش‌های برند	تأثیر دوره‌های آموزشی برند در مسیر شغلی و ارزیابی	۲	۰/۲۷	۷	۰/۹۳
		الزام آموزش برند برای تصدی پست	۵	۰/۶۷		
ملموس نمون	ارزش‌آفرینی مادی ارزش‌های برند	ارزش‌آفرینی ارزش‌های برند (مشتری مداری) برای کارکنان	۴۶	۶/۱۳	۶۷	۸/۹۲
		پرداخت مبتنی بر عملکرد برندمحور	۲۱	۲/۸۰		
		القای حس امنیت شغلی	۱۱	۱/۴۶		
ملموس نمون	ارزش‌آفرینی در زمینه عوامل مرتبط با شغل	بازطراحی مسیر شغلی براساس ارزش‌های برند	۲۲	۲/۹۳	۳۶	۴/۷۹
		مدیریت آسیب‌های شغلی کارکنان	۳	۰/۴۰		
		ارائه بازخورد به کارکنان درخصوص برندسازی	۴	۰/۵۳		
ملموس نمون	بازخورد برندسازی کارکنان	اخذ بازخورد از کارکنان درخصوص برندسازی	۱۱	۱/۴۶	۱۵	۲
		تعریف و معرفی الگو و کارکنان برتر برندمحور	۸	۱/۰۷		
ملموس نمون	الگوی کارکنان برندمحور	تحسین رفتارهای برندمحور (مشتری‌مداری)	۷	۰/۹۳	۱۵	۲

طراحی مدلی برای فعال‌سازی برند ...  
۱۴۸ | صفحه

نشریه چشم‌انداز مدیریت دولتی

۲/۱۳	۱۶	۰/۵۳	۴	مستندسازی تجربیات مدیران در فعال‌سازی برند	تعریف و معرفی الگوی رهبری برندمحور	
		۰/۶۷	۵	حدود اختیارات مدیر در راستای برندسازی		
		۰/۲۷	۲	تعریف لایه‌های رهبری در فعال‌سازی برند		
		۰/۴۰	۳	شرایط احراز مدیر برندمحور		
		۰/۲۷	۲	انتخاب مدیر برتر منابع انسانی		
۰/۵۳	۴	۰/۱۳	۱	جلسه و دوره‌های دوستانه در محل کار	جلسات داخلی	مشارکت فعال‌سازی
		۰/۴۰	۳	کمیته راهبرد در شعبه	شعبه	
۱/۴۶	۱۱	۰/۱۳	۱	چارچوبی برای مدیریت داخلی شعبه	مدیریت داخلی	مشارکت شعبه در فعال‌سازی
		۱/۳۳	۱۰	تفکیک شعبه به فروش و سرویس	شعبه	
۳/۹۹	۳۰	۲/۱۳	۱۶	توجه به خواسته‌های برندمحور کارکنان	حمایت مدیر از رفتار برندمحور	الهام بخشی مدیر از منظر برند داخلی
		۱/۶۰	۱۲	حمایت مدیر از ریسک معقول کارکنان	کارکنان	
		۰/۲۷	۲	تحسین رفتارهای برندمحور از سوی مدیر		
۰/۸۰	۶	۰/۴۰	۳	کارنامه مدیریت منابع انسانی مدیران	رفتار برندمحور مدیران	
		۰/۲۷	۲	نهادهای رفتاری سازگار به برند در رفتار مدیران		
		۰/۱۳	۱	مقاصد غیرانتفاعی در رفتارهای برندمحور		
۱/۴۶	۱۱	۰/۲۷	۲	ارتباطات مؤثر داخلی مدیر	ارتباط مؤثر مدیران	
		۱/۲۰	۹	گوش شنوا		
۳/۳۳	۲۵	۰/۶۷	۵	سررسید تصمیم‌گیری	تسهیل فرایندهای پیشبرد امور توسط کارکنان	بهبود فرایندها در راستای تسهیل برندسازی
		۰/۴۰	۳	آلارم عدم رسیدگی به امور در فرایند		
		۱/۳۳	۱۰	فرایند رسیدگی به امور مشتری		
		۰/۹۳	۷	مراجعه تصمیم‌گیری		
۴/۳۹	۳۳	۱/۰۷	۸	فرایند درخواست صف به ستاد	بازطراحی فرایندهای اجرایی مرتبط با کارکنان	
		۱/۰۷	۸	فرایندهای اجرایی ستاد		
		۰/۶۷	۵	فرایندهای اجرایی شعبه		
		۱/۶۰	۱۲	دستورالعمل‌ها و خط‌مشی‌های شفاف و کارآمد		
۱/۸۶	۱۴	۰/۸۰	۶	مرکز مطالبات کارکنان	واحد رسیدگی به کارکنان	
		۱/۰۷	۸	دبیر ذی‌نفعان داخلی		
۱/۳۳	۱۰	۱/۰۷	۸	توجه به تفاوت نسل کارکنان در برنامه‌های فعال‌سازی برند داخلی	هویت برند با توجه به چرخه عمر کارکنان	تقویت و حفظ شأن و هویت برند کارکنان
		۰/۲۷	۲	دهه و مرحله خدمت همکاران		
۲/۲۶	۱۷	۰/۴۰	۳	القای حس مؤثر بودن به کارکنان	عمق بخشی به هویت برند کارکنان	
		۰/۴۰	۳	القای حس ارزشمند بودن به کارکنان		
		۱/۴۶	۱۱	بازنگری در عناوین شغلی با هدف تقویت هویت برند		
۳/۸۶	۲۹	۱/۴۶	۱۱	کرامت انسانی همکار (شأن)	تکریم همکاران (کرامت انسانی)	
		۰/۵۳	۴	توجه به خانواده همکاران		
		۱/۲۰	۹	رفتار با همکاران بازنشسته		
		۰/۶۷	۵	احترام ستادی در مقابل احترام صفی		
۳/۲۰	۲۴	۰/۶۷	۵	بازنگری در سیاست‌های جذب و استخدام	لحاظ کردن ارزش‌های برند	استخدام و به کارگیری
		۱/۲۰	۹	توجه به ارزش‌های برند در جذب		
		۱/۲۰	۹	برنامه‌ریزی شروع به کار نیروهای جدید		

		۰/۱۳	۱	قرارداد همکاری	در جذب سرمایه انسانی	
۵/۱۹	۳۹	۰/۴۰	۳	حساسیت در انتصابات مرتبط با برندسازی داخلی	انتصابات برندمحور	
		۰/۶۷	۵	تخصیص مناسب نیرو در گلوگاه‌های برندسازی		
		۴/۱۳	۳۱	توجه به ارزش‌های برند در ارتقا و انتصاب		
۵/۱۹	۳۹	۰/۴۰	۳	بازبینی در سیستم ارزیابی عملکرد مبتنی بر نظر مشتری و ارزش‌های برند	استقرار سیستم ارزیابی عملکرد برندمحور	ارزیابی عملکرد مبتنی بر بند (نظر مشتری)
		۴/۷۹	۳۶	نظرسنجی از مشتری درباره رفتار کارکنان		
۱/۰۷	۸	۰/۴۰	۳	التزام بانک به سیستم ارزیابی عملکرد	نهادینه‌سازی ارزیابی برندمحور	
		۰/۶۷	۵	تأثیر ارزیابی عملکرد بر منافع کارکنان		
۲/۴۰	۱۸	۰/۱۳	۱	عدالت در نوع قرارداد همکاریان	عدالت رویه‌ای با هدف برندسازی	عدالت سازمانی به‌منظور فعال‌سازی داخلی
		۰/۸۰	۶	نمایش شفافیت برای برندسازی داخلی (نمایش عدالت)		
		۰/۲۰	۹	عدالت در اعطای پست و ارتقا		
		۰/۲۷	۲	احساس عدالت ستاد از نگاه صف		
۱/۶۰	۱۲	۰/۵۳	۴	عدالت در بهره‌مندی از امکانات رفاهی	عدالت توزیعی با هدف برندسازی	
		۰/۶۷	۵	شناسنامه رفاهی		
		۰/۴۰	۳	عدالت در پرداخت‌ها		
۲/۵۳	۱۹	۲/۲۶	۱۷	کنترل و نظارت بر رفتارهای برندمحور در کارکنان	پایش رفتارهای برندمحور درونی	کنترل و نظارت بر رفتارهای بند محور
		۰/۲۷	۲	نظارت بر رفتار و عملکرد مدیران در حوزه برندسازی		
۱/۶۰	۱۲	۰/۱۳	۱	کمی‌سازی و گزارش برای سنجش و ارزیابی مدیران	مکانیسم‌های بازدارنده رفتارهای ضد بند	
		۰/۹۳	۷	مدیریت نگرش کارکنان به برند و کنترل درونی		
		۰/۵۳	۴	هشدار و تنبیه درخصوص رفتار ضد برند		
۴/۱۳	۳۱	۰/۲۷	۲	تخصیص بودجه بانک برای فعال‌سازی برند داخلی	منابع سخت‌افزاری	منابع در اختیار مختص برندسازی
		۳/۰۶	۲۳	ابزارها و امکانات		
		۰/۵۳	۴	سامانه‌های اطلاعاتی پایش مشتری مداری و بازاریابی		
		۰/۲۷	۲	مهارت و قابلیت کارکنان		
۱/۴۶	۱۱	۰/۲۷	۲	محدوده مجاز ریسک‌پذیری	منابع نرم و اختیارات	
		۱/۲۰	۹	اختیار و آزادی عمل انجام امور و اجرای قوانین		
۱/۳۳	۱۰	۰/۸۰	۶	غرور برگرفته از شهرت بانک	آفت غرور سازمانی برند	
		۰/۵۳	۴	تکیه بر ارزش‌های برند به‌جای غرور ناشی از اشتها		
۱/۸۶	۱۴	۰/۲۷	۲	مقایسه، آفت مجموعه	موانع فرهنگی موجود برای برندسازی داخلی	جو و فرهنگ برند
		۰/۲۷	۲	فرهنگ فردگرایی به‌جای روحیه تیمی		
		۰/۵۳	۴	تعارف و عدم شفافیت		
		۰/۱۳	۱	کمرنگ‌شدن قواعد		
		۰/۱۳	۱	رسمیت بالا		
		۰/۲۷	۲	ترس از ارزیابی صحیح		
		۰/۱۳	۱	نبود شایسته‌سالاری		
		۰/۱۳	۱	کمرنگ‌شدن فضای کارشناسی		
۲/۶۶	۲۰	۰/۶۷٪	۵	ترویج ارزش‌های قدردانی سازمانی		
		۰/۴۰٪	۳	ترویج فرهنگ مبتنی بر ارزش‌های برند (مشتری‌مداری)		

		۰.۴۰٪	۳	تقویت اخلاق	الزامات پیاپی سازی فرهنگ برند
		۱.۲۰٪	۹	ایجاد نشاط سازمانی	
		۰.۱۳٪	۱	لزوم تکرار برای فرهنگ‌سازی برند	تکنیک‌های تقویت فرهنگ برند
۰/۶۷	۵	۰.۲۷٪	۲	لزوم اجبار برای فرهنگ‌سازی	
		۰.۲۷٪	۲	تبیین ضرورت تغییر فرهنگ شعب	
۱۰۰	۷۵۱		۷۵۱	مجموع	

### نتیجه‌گیری

پژوهش پیش‌رو با هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر در فعال‌سازی درونی برند از منظر فعالیت‌های مدیریت سرمایه‌انسانی با روش مطالعه موردی در سازمان‌های خدماتی صورت گرفت؛ فعال‌سازی برند داخلی به معنای ترجمان و پیاده‌سازی اجرایی ارزش‌های برند درون سازمان است که اغلب از منظر کارکنان مصداق می‌باشد. همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، مصاحبه‌ها و گروه‌های کانونی با حضور مدیران و کارشناسان بخش‌های صف و ستاد بانک ملت انجام و خروجی آن ارائه شد که در ادامه تحلیلی از نتایج گزارش می‌شود.

به‌منظور فعال‌سازی ارزش‌های برند، یکی از مهم‌ترین موارد این است که سازمان بتواند تعریف عملیاتی و شفاف‌تری از ارزش‌های برند و مصادیق آن در فضای سازمان را ارائه کند تا بدین وسیله کارکنان بتوانند درک درستی از برند و ارزش‌های آن داشته باشند و فعالیت‌های لازم را در راستای پیاده‌سازی آن انجام دهند.

**تعریف عملیاتی ارزش‌های برند.** ابتدا باید تعریف عملیاتی و شفاف‌سازی ارزش‌های برند درون سازمان صورت گیرد؛ در این مقوله عوامل بسیار مهمی راهگشای این موضوع است. همان‌طور که مشهود است، قبل از هرگونه اقدام به برندسازی، سند هویت کلامی و هویت بصری برند تدوین می‌شود؛ در جامعه مورد مطالعه نیز این مهم صورت گرفته بود. در نهایت موضوع بسیار پراهمیتی که در این مقوله باید به آن توجه کرد و به‌نوعی مقدمه فعال‌سازی داخلی ارزش‌های برند به شمار می‌رود، ایجاد درک فراگیر از ارزش‌های برند در سراسر سازمان است.

**تعریف الگوهای رفتاری و عملکردی برندمحور.** مقوله دیگری که درخصوص تعریف عملیاتی ارزش‌های برند اهمیت دارد و در این تحقیق شناسایی شده است، تعریف الگوهای رفتاری و عملکردی برندمحور است. در این مقوله دو مفهوم اساسی درخصوص تعریف و معرفی الگوی کارکنان برندمحور و تعریف و معرفی الگوی رهبری بر محور مطرح می‌شود که باید از بُعد کارکنان، رهبری و مدیریت الگوهای مورد تأیید در فضای سازمان معرفی شود؛ این الگوها می‌تواند چراغ راه کارکنان در مسیر عمل و تقویت ارزش‌های برند سازمان باشد.

**اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی از ارزش‌های برند.** گام و مقوله اصلی بعدی در فرایند فعال‌سازی برند داخلی، اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی کارکنان از ارزش‌های برند است. زمانی که تعریف عملیاتی برند در سازمان انجام و مستندات لازم درخصوص توسعه داده شود، زمان آن فرا می‌رسد که این ارزش‌ها به واحدهای گوناگون سازمان مخابره و همانند خونی در رگ‌های سازمان جاری شود.

**ارتباطات داخلی برند.** از این منظر مقوله ارتباطات داخلی برند مطرح می‌شود. این مهم از طریق تعریف و توسعه کانال‌های ارتباطات داخلی، مدیریت آنها و مخابره کردن ارزش‌ها از این کانال‌ها تحقق پیدا می‌کند؛ همچنین کمپین‌های تبلیغاتی و فعال‌سازی برند داخلی می‌تواند به این منظور طراحی و اجرا شود.

**کدهای رفتاری استاندارد برندمحور.** در حوزه اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی از ارزش‌های برند، یک مقوله کلیدی تعریف کدهای رفتاری استاندارد برندمحور و همچنین اطلاع‌رسانی از آن در بدنه سازمان است. تعریف کدهای رفتاری استاندارد نقش بسزایی در آگاه‌سازی کارکنان از ارزش‌های برند و اهمیت آن دارد.

**آموزش ارزش‌های برند.** در نهایت مقوله دیگری که به اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی از ارزش‌های برند ارتباط پیدا می‌کند، آموزش این ارزش‌هاست. زمانی که صحبت از اطلاع‌رسانی، آگاه‌سازی و یادگیری می‌شود، اهمیت آموزش بر کسی پوشیده نیست.

**ملموس کردن منافع (ارزش‌آفرینی) برندسازی برای کارکنان.** یکی از مواردی که به شدت می‌تواند در درگیرسازی کارکنان و مشارکت آنان در ارزش‌های برند مؤثر باشد، این است که آنها منافع حاصل از برندسازی و همچنین ارزش‌آفرینی را برای سازمان و خود کارکنان مشخص کنند. در واقع ملموس کردن منافع (ارزش‌آفرینی) برند برای کارکنان.

مفهوم دیگری که در این مقوله مورد توجه قرار گرفته است، بازخورد کارکنان در خصوص اقدامات برندسازی سازمان است. زمانی که استراتژی‌ها و هویت برند سازمان توسعه داده شد و مدیران آن سازمان، کارکنان و عناصر دیگر سازمان را در راستای تحقق آن ارزش‌ها سوق دادند، کارکنان باید بازخورد مثبتی از کارکرد این ارزش‌ها داخل سازمان ببینند.

**لحاظ کردن برند در برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان.** سازمان‌ها همواره برنامه‌ریزی استراتژیک انجام می‌دهند و محورهای استراتژیک خود را به صورت سالانه در سراسر سازمان توسعه می‌دهند. در سازمان مورد مطالعه این پژوهش نیز مرکز مطالعات استراتژیک سازمان، به صورت سالانه محورهای استراتژیک را توسعه می‌دهد و به واحدهای مختلف سازمان ابلاغ می‌کند؛

حال واضح است برای اینکه مشروعیت بالایی به برند و ارزش‌های محوری آن داده شود، باید تأثیر برند در تدوین استراتژی سازمان و همچنین توجه به برند سازمان به صورت داخلی و خارجی میان محورهای استراتژیک سازمان و برنامه‌ریزی استراتژیک آن مشاهده شود. زمانی که این موضوع میان محورهای استراتژیک سازمان قرار گیرد و به بخش‌های گوناگون سازمان ابلاغ شود، کارکنان بیش‌ازپیش متوجه ضرورت توجه به برند و برندسازی خواهند شد.

**امور داخلی شعبه/مشارکت شعبه در فعال‌سازی.** بررسی سازمان مورد مطالعه نشان از آن داشت که همواره فاصله‌ای میان صف و ستاد مشاهده می‌شود و کارکنان فعال در شعبه همواره خود را با همکاران خود در ستاد مقایسه می‌کنند. از این منظر که بسیاری از موضوعات از جمله مدیریت برند و موارد مشابه در ستاد



بانک برنامه‌ریزی و اقدام می‌شود، وقتی برند، سیاست‌ها و ارزش‌های مرتبط با آن در فرایندهای داخلی شعبه و مدیریت شعبه نفوذ کند، می‌توان گفت که تجربه مطلوبی در کارکنان ایجاد می‌شود.

**الهام‌بخشی مدیر از منظر برند داخلی.** رهبر و مدیر نقش بسیار مهم و غیرقابل انکاری در فعالیت‌های برندسازی و جاری‌سازی ارزش‌های آن در فضای سازمان دارند. همان‌گونه که مشهود است و در این پژوهش نیز استخراج شد، مفاهیمی چون نگرش، رفتار مدیر، استراتژی‌ها، سبک مدیریتی وی و ویژگی‌های گوناگونی که مدیران ناظر بر کارکنان و فعالیت‌های سازمان دارند، اثر شایانی در پیشبرد برنامه‌های برندسازی و فعال‌سازی ارزش‌های برند درون سازمان دارد. نگرش مدیر به برندسازی از مفاهیمی است که نقش مدیر را در برندسازی نمایان می‌کند. پژوهش حاکی از آن بود که نقش نگرش مدیران در برنامه‌ریزی و پیشبرد اهداف سازمان، عملکرد خود ایشان و کارکنان و درنهایت عملکرد سازمان تأثیر شایانی دارد. از این منظر بسیار مهم است که مدیران نگرش مثبتی بر برند و ارزش‌های آن داشته و به مفاهیم بنیادی هویت برند اعتقاد داشته باشند.

نتایج پژوهش پیش‌رو نشان‌دهنده آن بود که رهبری به‌عنوان نقطه شروع فعال‌سازی داخلی و نقطه عطفی در فعالیت‌های برندسازی سازمان به شمار می‌رود و چنانچه سازمانی بخواهد رفتارها و ارزش‌هایی را در سازمان خود نهادینه کند، این ارزش‌ها باید در گفتار و رفتار رهبران آن سازمان و تعامل ایشان با عناصر سازمان و کارکنان نمود پیدا کند.

**ویژگی‌های مدیر برندمحور.** در این مقوله جاذبه‌های مدیر برندمحور به‌عنوان یکی از مفاهیم مطرح شده است که نشان می‌دهد جاذبه‌های شخصی مدیر برندمحور، برندسازی شخصی وی و الگو بودن مدیر و رفتارها که جذابیت را در ذهن کارکنان ایجاد می‌کند، در این مقوله اثرگذار است. از طرف دیگر دانش و یادگیری برند مدیران در این زمینه همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، می‌تواند به‌عنوان الگوی کارکنان باشد که اهمیت بسزایی دارد؛ در ادامه موضوع هم‌خوانی گفتار و رفتار مدیران مطرح شده است که یکی از مصادیق عمل‌گرایی مدیران به شمار می‌رود.

**بهبود فرایندها در راستای تسهیل برندسازی.** زمانی که مدیران یک سازمان از طریق سیاست‌گذاری و مدیریت استراتژیک سازمان و همچنین پیام‌هایی که به کارکنان مخابره می‌کنند، سخن از برندسازی و پیاده‌سازی ارزش‌های محوری برند می‌گویند، اولین مواردی که در ذهن کارکنان نقش می‌بندد، مفهوم تسهیل فرایندهای پیشبرد امور از سوی کارکنان است؛ به‌یقین کارکنان انتظار دارند زمانی که سازمان از آنها انتظار مشتری‌مداری، پیاده‌سازی ارزش‌های برند و ارائه خدمات بهتر به مشتریان دارد، فرایندهای مربوطه تسهیل شده باشد تا به‌عنوان ابزاری در دست کارکنان بتواند راهگشای امور باشد. در این راستا مفهوم باز طراحی فرایندهای اجرایی مرتبط با سرویس‌دهی کارکنان مطرح می‌شود.

**ساختار سازمانی برندمحور.** عناصر بسیاری باید پیاده‌سازی ارزش‌های برند را حمایت کند؛ ساختار سازمانی برندمحور، شرح وظایف و مسئولیت‌ها و ارتباط واحدهای سازمان از دیگر عوامل و مقوله‌های پراهمیت در فعال‌سازی برند داخلی است. زمانی که سازمان تصمیم بگیرد ارزش‌هایی را برای برند خود تدوین و فعال کند،

ضروری است در گام‌های ابتدایی، مرجع عالی تصمیم‌گیری و مدیریت برند داخل سازمان مشخص شود. واضح است بدون حمایت مراجع و مقامات عالی در داخل سازمان امکان پیشبرد ارزش‌های متعالی در سازمان وجود نخواهد داشت.

**تقویت و حفظ شأن و هویت برند کارکنان.** ایجاد تجربهٔ برند مطلوب در کارکنان، مهم‌ترین عامل فعال‌سازی برند داخلی شناسایی شده است. از جمله مواردی که باعث ایجاد حس و تجربهٔ مطلوب در کارکنان می‌شود، تقویت و حفظ شأن و هویت برند کارکنان است. کارکنان باید حس کنند که سازمان شأن بسیار بالایی برای آنان قائل است و از این طریق آنها با برند سازمان هویت پیدا کنند و این هویت‌بخشی، آثار مطلوب بی‌شماری را در ذهن و رفتار کارکنان در برخواهد داشت که به‌وضوح در این پژوهش به آن اشاره شده است. هویت برند با توجه به چرخهٔ عمر کارکنان در ایشان متفاوت خواهد بود و کارکنان در هر مرحله از طول عمر خدمت خود، رفتارها و نگرش‌های متفاوتی را به این موضوع نشان خواهند داد که این امر نیز باید در مدیریت برند مدنظر باشد. همچنین در این راستا مدیران به‌خصوص مدیران حوزهٔ منابع انسانی و مدیران ناظر حوزه‌های گوناگون، همواره باید به‌دنبال راهکارهایی برای عمق‌بخشی به هویت برند در کارکنان باشند. از دیگر مفاهیمی که در این مقوله شناسایی شد، تکریم همکاران و حفظ کرامت انسانی ایشان است که به‌عنوان حقوق حداقلی کارکنان شناسایی شد که مصداق صریح آن، جملهٔ «کارکنان اگر احترام ببینند، احترام می‌گذارند» است.

**استخدام و به‌کارگیری متناسب با هویت برند.** مقولهٔ استخدام و به‌کارگیری متناسب با هویت برند دو کارکرد بسیار مهم در حوزهٔ فعال‌سازی برند داخلی دارد؛ اینکه اگر ارزش‌های برند در گزینش و جذب نیروهای جدیدالاستخدام لحاظ شود، به‌یقین آیندهٔ بهتری درخصوص پیاده‌سازی، جاری‌سازی و فعال‌سازی ارزش‌های برند وجود خواهد داشت و سوق‌دادن رفتار کارکنان به‌سمت رفتارهای برندمحور سهل‌تر خواهد بود؛ زیرا کارکنانی جذب و استخدام می‌شوند که بیشترین همخوانی را با هویت برند سازمان داشته باشند؛ همچنین زمانی که کارکنان قدیمی سازمان فرایند جذب نیروهای جدید را با توجه به ارزش‌های برند ملاحظه می‌کنند، از برندمحوربودن سازمان و اقدامات آن مطلع می‌شوند.

**ارزیابی عملکرد مبتنی بر برند (نظر مشتری).** با توجه به شناختی که پژوهشگر از جامعهٔ مورد مطالعه و سازمان‌های مشابه دارد و همچنین نتایج حاصل از این پژوهش، یکی از مقوله‌هایی که به‌شدت می‌تواند باعث ایجاد تجربه در کارکنان شود، اعمال سیستم ارزیابی مبتنی بر ارزش‌های برند است.

از طرف دیگر، مفهوم ارزیابی عملکرد برندمحور در بسیاری از سازمان‌ها رعایت نمی‌شود. در این پژوهش استقرار سیستم ارزیابی عملکرد برندمحور در راستای فعال‌سازی برند داخلی شناسایی شد؛ از یک طرف طراحی این سیستم و از طرف دیگر، نهادینه‌کردن سیستم ارزیابی عملکرد برندمحور در سازمان گام‌های زیربنایی در فعال‌سازی برند داخلی و تأکید بر اهمیت برند در فضای سازمان خواهد بود.

**عدالت سازمانی به‌منظور فعال‌سازی داخلی.** اقدامات مدیریت منابع انسانی با توجه به ماهیت خود، اثرات مستقیمی در رفتار و عملکرد کارکنان خواهد داشت. یکی از مصادیق مدیریت بهینهٔ منابع انسانی توجه به

عدالت سازمانی به منظور فعال‌سازی برند است که اثر شایانی در فعال‌سازی برند داخلی در کارکنان خواهد داشت. برای نمایش ارزش مداربودن برند سازمان به‌خصوص در داخل آن، کارکنان باید ملاحظه کنند که رویه‌های مشخص و باثباتی درخصوص آنان به کار می‌رود. مواردی از جمله ارتقاها، انتصابات، برخوردها، رسیدگی به درخواست‌های آنها و سایر موارد مصادیق عدالت رویه‌ای با هدف برندسازی هستند که درخصوص فعال‌سازی داخلی باید توجه کرد.

## PAP

### (۱) ۱۳

۱۵۵ | صفحه

**کنترل و نظارت بر رفتارهای برندمحور.** از نظر مصاحبه‌شوندگان و افرادی که در نمونه کیفی پژوهش بررسی شدند، کنترل و نظارت بر رفتارهای برندمحور اهمیت فراوانی داشت. یکی از مفاهیم مربوط به این مقوله، پایش رفتارهای برندمحور درونی است. ادارات نظارتی بانک از جمله ادارات بازرسی و حراست باید نسبت به رفتارهای برندمحور و ضد برند حساس باشند و نظارت‌هایی را در این خصوص به عمل آورند؛ به این منظور لازم است که مکانیزم‌های بازدارنده رفتارهای ضد برند در سازمان تعریف و توسط واحدهای متولی ابلاغ شود؛ این امر می‌تواند اثر نظارتی مهمی بر رفتارهای مزبور داشته باشد.

**منابع در اختیار مختص برندسازی.** زمانی که انتظاراتی از کارکنان و مدیران یک سازمان وجود داشته باشد، لازم است هماهنگ با آن، منابع در اختیار آنها قرار داده شود. درخصوص موضوع مورد بررسی، منابع در اختیار مختص برندسازی، جایگاه به‌خصوصی دارد. زمانی که از مدیران سازمان خواسته شود کارکنان و تمام عناصر سازمانی را در راستای پیاده‌سازی و جاری‌سازی ارزش‌های برند سازمان بسیج کنند، لازم است منابع گوناگون از جمله سخت‌افزاری، نرم‌افزاری و اختیارات به آنها داده شود.

**جو و فرهنگ برند.** درخصوص جو و فرهنگ برند، چهار مفهوم شناسایی شد. در سازمان‌های بزرگ از جمله سازمان مورد مطالعه که اشتهار مناسب و جایگاه برند خوبی میان مخاطبان دارد، آفت غرور سازمانی برند مطرح می‌شود. غرور سازمانی به‌عنوان پدیده‌ای آسیب‌زننده به فعالیت‌های برندسازی داخلی شناسایی شده است که این موضوع باید به‌زعم مدیران سازمان مدیریت شود؛ زیرا غرور سازمانی باعث می‌شود سازمان از رقبا غافل و نیاز به بهبود در عوامل گوناگون سازمان نادیده گرفته شود.

میشرا و مونشی<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) نیز در پژوهش خود اطلاعات و ارتباطات را به‌عنوان یکی از ابعاد برندسازی داخلی مطرح کرده‌اند.

بعد آموزش در پژوهش پنج‌جایسری و ویلسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) به‌عنوان یکی از دو مکانیسم اصلی برندسازی داخلی مطرح شده است. بورمن و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) آموزش را در زمره فعالیت‌های منابع انسانی در مدل خود مطرح کرده و بیان می‌کنند برای ایجاد اطمینان از تناسب بین هویت و برند باید فرایند اجتماعی‌سازی صورت گیرد و

<sup>1</sup> Mishra & Munshi

<sup>2</sup> Punjaisari & Wilson

<sup>3</sup> Burman et al.

از طریق سنت‌ها و رسومات، مأموریت‌ها، ارزش‌ها، ظرفیت، شخصیت و رویکردهای غیررسمی بین کارکنان و برند تطابق ایجاد کرد.

استخدام، انگیزش و پاداش دادن به کارکنان، همه مواردی هستند که می‌توانند آمادگی کارکنان را برای وفق یافتن با یک جهت استراتژیک جدید یا تغییر یافته در رابطه با برندسازی داخلی تحت تأثیر قرار دهند (Mahner & Torres, 2007).

بورمن و همکاران (۲۰۰۹) بیان می‌کنند باید افرادی که تناسب بالایی بین هویت و برند در آنان وجود دارد، انتخاب و استخدام شوند. هماهنگی داخلی منابع انسانی و بازاریابی در مطالعه انجمن بازاریابی کانادا (۲۰۰۷) نیز اشاره شده است.

بورمن و همکاران (۲۰۰۹) در قالب فعالیت‌های منابع انسانی در مدل خود بیان می‌کنند افرادی که تناسب بالایی بین هویت و برند در آنان وجود دارد، باید ارتقا یابند.

آگاهی و دانش مطرح شده را می‌توان نمودی از قدرت مدیر و رهبر به حساب آورد و کارکنان معتقدند مدیر باید از دو منبع قدرت سازمانی که رضاییان (۲۰۱۱) آن را در دو دسته قدرت میان فردی و ساختاری طبقه‌بندی کرده است، برخوردار باشد. والاس و دچرناتونی<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) در مدل خود به اهمیت رهبری در برندسازی اشاره کردند و با بررسی بخش خدمات، به این نتیجه رسیدند که رفتار کارکنان برندمحور، به‌طور برجسته از سوی رهبران سازمان آغاز شده است. میشر و مونشی (۲۰۱۱) نیز در سنجش برندسازی مربوط به کارکنان، بعد مدیریت را مطرح کردند. نقش رهبری در برندسازی داخلی در مطالعه والاس و دچرناتونی (۲۰۰۶) تأکید شده است. انجمن بازاریابی آمریکا (۲۰۰۷) در مطالعات خود به مؤلفه‌ای تحت عنوان بازدید شخصی تیم ارشد از محل کار اشاره می‌کند.

پژوهش میشر و مونشی (۲۰۱۱) نشان‌دهنده آن بود که برندسازی داخلی اثر مثبتی بر جنبه‌های نگرشی و رفتاری کارکنان در به‌جا آوردن عهد و قول برند دارد. همچنین در نتایج خود اشاره می‌کند که برند نماینده فرهنگ برند است که شامل مجموعه‌ای از ارزش‌ها، چشم‌انداز و مأموریت می‌باشد و فرهنگ را منشأ اصلی تمایز معرفی می‌کند که پلی بین هویت برند در افراد و برند سازمان است.

**پیشنهادهای علمی و اجرایی.** نظر به نتایج پژوهش می‌توان به پیشنهادهایی برای فعال‌سازی برند داخلی در بانک‌ها به شرح ذیل اشاره کرد:

- خطوط شفاف و ازپیش‌تعیین‌شده‌ای برای انتقال ارزش‌ها، اهداف و خط‌مشی‌های سازمان به کارکنان طراحی و نقشه عملکرد جامع و مشخصی برای این ارتباطات تدوین شود.
- شفافیت اطلاع‌رسانی وجود داشته باشد و انتقال اطلاعات برند به‌درستی و به‌موقع صورت گیرد.

<sup>1</sup> Wallace & de Chernatony

- بستری فراهم شود که کارکنان این امکان را داشته باشند تا به راحتی بتوانند به اطلاعات لازم خود درباره اهداف، استراتژی‌ها، آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌های برند در زمینه‌های کاری خود دسترسی داشته باشند.
  - بهره‌گیری از سبد متنوع و کارآمدی از ابزارهای انتقال پیام برای جاری‌سازی پیام‌های برند در درون سازمان.
  - حضور کارکنان خط مقدم در همایش‌ها و سمینارهای مربوط به اهداف، استراتژی‌ها و طرح موضوعات برندسازی.
  - برگزاری دوره‌های آموزشی ویژه برای آشناکردن هرچه بیشتر کارکنان با رسالت، اهداف، ارزش‌های سازمان و برند آن.
  - آموزش‌ها مقطعی نباشد و برای تداوم اثربخشی آموزشی، برگزاری دوره‌های مدیریت برند استمرار داشته باشد.
  - افرادی استخدام شوند که از لحاظ الگوهای ذهنی هم‌خوانی کافی با فعالیت خدماتی و به‌خصوص ارزش‌های اساسی برند آن داشته باشند.
  - هماهنگی استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های استخدام با رویکردهای برندسازی سازمان.
  - تلاش برای ارضای نیازهای اجتماعی کارکنان و دیده‌شدن آنان برای هویت‌بخشی برند.
  - رعایت عدل و انصاف در سازمان و به بیان دیگر عدالت در توزیع پاداش‌ها و عدالت رفتاری و مراددهای با کارکنان.
  - توجه ویژه به شایستگی‌های تخصصی و علمی و شایستگی‌های رفتاری و شخصیتی رهبران در تطابق با برند سازمان.
  - عمل‌گرایی مدیر «مدیر باید به حرفش عمل کند».
  - انتقال اهداف، خط‌مشی‌های برند به‌طور کامل و شفاف به کارکنان و بحث و تبادل نظر.
  - ارتباط نزدیک و صمیمی بین همکاران، رئیس و کارمندان به‌منظور مدیریت فرهنگ برند.
  - در راستای پژوهش انجام‌شده، پیشنهادهای زیر به پژوهشگران علاقه‌مند این حوزه ارائه می‌شود:
  - انجام مطالعه کیفی به‌صورت جامع‌تر در ترکیبی از چند بانک یا سازمان‌های خدماتی دیگر.
  - طراحی و آزمون مدل‌های کمی بر مبنای شاخص طراحی‌شده فعال‌سازی برند داخلی.
  - مطالعه و بررسی تفصیلی‌تر سایر ابعاد فعال‌سازی برند داخلی در پژوهشی جداگانه.
  - شناسایی و بررسی نقش متغیرهای تعدیلگر محتمل در فعال‌سازی برند داخلی.
- از آنجا که در عنوان پژوهش به صنعت بانکداری اشاره شده است، شاید عمده‌ترین محدودیت پژوهش جاری، محدودبودن به مطالعه فقط یک بانک است که به‌طور قطع اگر تعدادی از بانک‌های خصوصی و دولتی به‌صورت توأمان مطالعه می‌شد، نتایج قابلیت تعمیم بیشتری می‌یافت.

1. Burmann, C., Zeplin, S., & Riley, N. (2009). Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Brand Management*, 16(4), 264–284.
2. Borhani, T., & Hadizadeh Moghadam, A. (2016). Study of factors affecting employees' mental well-being. *Public Administration Perspective*, 7(3), 85–103. [In Persian]
3. Hadizadeh Moghaddam, A., Jamali, Sh., & Rezaee, M. (2012). Model of Internal Branding effects on brand citizenship behavior in hotel industry. *Management Research in Iran*, 16 (3), 203-223.
4. Harter, J. (2019). If your managers aren't engaged, your employees won't be either. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/06/if-your-managers-arent-engaged-your-employees-wont-be-either>.
5. Iglesias, O., Ind, N., & Alfaro, M. (2013). The organic view of the brand: A brand value co-creation model. *Journal of Brand Management*, 20(8), 670–688.
6. Lee Yohn, D. (2017). Why your company culture should match your Brand. *harvard bussiness review*. <https://hbr.org/2017/06/why-your-company-culture-should-match-your-brand>.
7. Lee Yohn, D. (2018). Engaging Employees Starts with Remembering What Your Company Stands for. *harvard bussiness review*. <https://hbr.org/2018/03/engaging-employees-starts-with-remembering-what-your-company-stands-for>.
8. Macey, W.H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.
9. Mahnert, Kai, F., & Torres, Ann M. (2007). The brand inside: The factors of failure and success in internal branding - Special issue on irish perspectives on marketing relationships and networks. *Irish Marketing Review*, 19 (1 &2), 54-63.
10. Malloy, B., Milinsky, P., & Batterson, S. (2016). Inside internal brand activation. *THOUGHT LEADERSHIP*. <http://yoursimpletruth.com/blog/internal-brand-activation>.
11. Mishra, A., & Munshi, S. (2011). Factors influencing internal branding process. *opinion*, 1(1), 178-188.
12. Mohammadpour, A. (2011). *Qualitative research method (anti-method)*. (Vol. I). Tehran: Jameshenasan [In Persian].
13. Punjaisri, Kh., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401–409.
14. Punjaisri, Kh., & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Brand Management*, 15(1), 57–70.
15. Punjaisri, Kh., Wilson, A., & Evanschitzky, H. (2008). Exploring the influences of internal branding on employees' brand promise delivery: Implications for strengthening customer-brand relationships. *Journal of Relationship Marketing*, 7(4), 407- 424.
16. Punjaisri, Kh., Wilson, A., & Evanschitzky, H. (2009). Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviors. *Journal of Service Management*, 20(2), 209-226.
17. Punjaisri, Kh., & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Brand Management*, 15(1), 57–70.

18. Rezaian, A. (2011). *Management of organization political behaviors*. Tehran: Samt [In Persian].
19. Saeed, R., Zameer. H., Tufail, S., & Ahmad, I. (2015). Brand Activation: A theoretical perspective. *Journal of Marketing and Consumer Research*. 13(2), 45-60.
20. Tabarsa, Gh. A., Geravand, B., Taheri, S., & Shahbakhsh, B. (2021). to investigate the relationship between Work Place Spirituality and Organizational Commitment using Work Engagement as a mediator variable. *Public Management Perspective*, 12(2), online publishing. doi: 10.29252/jpap.2021.100823. [In Persian]
21. Taylor, B. (2010). Brand Is Culture, Culture Is Brand. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2010/09/brand-is-culture-culture-is-br>
22. Vallaster, E., & de Chernatony, L. (2005). *The employee as brand builder: antecedents and measures of employee performance*. Paper presented at 1st Brand Colloquium, Birmingham.
23. Wallace, E., de Chernatony, L., & Buil, I. (2013). Building bank brands: How leadership behavior influences employee commitment. *Journal of Business Research* 66, 165–171.