



انجمن علمی گردشگری ایران

## شناسایی اجزای ارزش پیشنهادی کارفرما و ارزش پیشنهادی مورد انتظار از کارکنان در صنعت مهمان نوازی (مورد مطالعه: هتل های شهر شیراز)

مهدی گل وردی<sup>۱</sup>، حبیبه فرهادی<sup>۲</sup>، محمدصادق شریفی راد<sup>۳</sup>

DOI:10.22034/jtd.2025.524955.3071

### چکیده

هتل ها باید کارکنان مناسب را جذب کنند تا خدمات عالی و مشتری مدار ارائه دهند. سازمان ها و مدیران این صنعت در ایران در زمینه استخدام، حفظ و نگهداری نیروهای کاری با انگیزه، متعهد و با صلاحیت با چالش های متعددی مواجه اند. پژوهش پیش رو، با تحلیل اجزای ارزش پیشنهادی کارفرما و ارزش پیشنهادی مورد انتظار از کارکنان در صنعت مهمان نوازی، به بررسی ارزش های پیشنهادی کارفرما و کارمند در این صنعت می پردازد. پژوهش از حیث هدف کاربردی و از نظر روش پژوهش کیفی و مبتنی بر روش تحلیل مضمون است. به منظور گردآوری داده ها، با هجده تن از مدیران و مالکان هتل های شهر شیراز که با نمونه گیری هدفمند انتخاب شده بودند مصاحبه های نیمه ساختاریافته صورت گرفته است. یافته ها نشان می دهد که ارزش پیشنهادی کارفرما در این صنعت و جامعه پژوهش چهار جزء نظام جبران خدمات (پرداخت ثابت و موردی)، مزایا (نقدی و غیرنقدی)، جو سازمانی (فضای کاری ایدئال، عدالت سازمانی و صمیمیت میان مدیران و کارکنان) و توسعه شغلی (توجه به پیشرفت و یادگیری کارکنان و توجه به توسعه فردی کارکنان) را در بر می گیرد. همچنین، از دیدگاه مالکان و کارفرمایان، ارزش پیشنهادی مورد انتظار از کارکنان نیز سه جزء مهارت های شغلی (دانش تخصصی شغل، مهارت های آکادمیک، مهارت های ارتباطی و مهارت های تخصصی شغل)، ویژگی های فردی (ویژگی های شخصیتی و ویژگی های ظاهری) و نگرش شغلی (وجدان کاری، تعهد و تعلق سازمانی و اخلاق سازمانی) است.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۰۴

### واژه های کلیدی:

ارزش پیشنهادی، برند کارفرما، مهمان نوازی، هتل

### مقدمه

توانمند است که نیروی محرکه هر شرکتی شناخته می شوند. تقاضا در بازار تا اندازه ای زیاد است، درحالی که استعدادها انگشت شمارند. در این میان، برند کارفرما نقش کلیدی در جذب کارکنان با عملکرد بالا ایفا می کند و در جهان استعدادها به کارفرمایان مزیتی ویژه می دهد. این ابزار را می شود همچون ابزاری راهبردی همراه با مدیریت استعداد برای بهبود تصویر کلی شرکت و شیوه های منابع انسانی به کار برد تا به موفقیت شرکت کمک کند.

جذب و نگهداشت کارکنان توانمند چالشی مستمر برای بسیاری از کارفرمایان شده است. از این رو، برندینگ کارفرما حوزه ای کلیدی برای توسعه شرکت ها به شمار می آید، زیرا هدف آن جذب کارکنان بالقوه و درگیر کردن کارکنان فعلی است (Styvén et al., 2022). یکی از بزرگ ترین چالش هایی که کارفرمایان در صنعت مهمان نوازی در ایران با آن مواجه اند نیز جذب و نگهداشت کارکنان

۱. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول)، Golverdi@ut.ac.ir  
<https://orcid.org/0000-0003-1002-9686>

۲. کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه اردکان، اردکان، ایران  
<https://orcid.org/0009-0001-0427-7459>

۳. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه اردکان، اردکان، ایران  
<https://orcid.org/0000-0002-5002-0531>



لازمه ارتقای برندکارفرما توجه به دو مقوله ارزش پیشنهادی کارفرما<sup>۱</sup> و ارزش پیشنهادی کارمند<sup>۲</sup> است. در این پژوهش این دو مفهوم به ترتیب به این پرسش‌ها پاسخ می‌دهند: کارفرما چه ارزش‌ها و ویژگی‌هایی را ارائه می‌دهد تا نیروی مستعد در بازار کار (بالقوه) جذب سازمان شود و نیروی مستعد فعلی نیز حفظ شود؟ کارفرمایان چه انتظاراتی از کارکنان بالقوه (کارجویان) و بالفعل سازمان دارند؟

مفهوم ارزش پیشنهادی کارفرما از حوزه مدیریت بازاریابی گرفته شده است و عناصر مختلفی را توصیف می‌کند که شرکت‌ها برای جذب متقاضیان باید در نظر بگیرند. از دیدگاه کارفرمایان، ارزش پیشنهادی کارفرما بهترین مدل انگیزه‌بخشی به کارکنان است. شرکت‌ها امیدوارند که از این طریق استعدادها را جذب و حفظ کنند و در نهایت اهداف سازمان و کارکنان را محقق سازند. همچنین، ارزش پیشنهادی کارفرما جذابیت کارفرمایان را بهبود می‌بخشد (Liu, 2020). مفهوم ارزش پیشنهادی کارکنان نیز راهبردی اساسی برای شرکت‌ها به منظور افزایش عملکرد فردی شغلی است. سازمان‌ها باید راهبرد ارزش پیشنهادی کارمند را فرصتی برای بهبود عملکرد کارکنان و مزیت رقابتی بدانند (Arasanmi & Krishna, 2019). برخی از پژوهش‌ها، ازجمله پژوهش‌های سالانو<sup>۳</sup> و همکاران (2018) و کورنیاوان و دسیانا<sup>۴</sup> (2024)، نشان داده‌اند که ارزش پیشنهادی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری در عملکرد شغلی دارد. در بخش گردشگری و هتل‌داری، که بخشی کاربرمحور است، ایجاد جذابیت برند و تمایل کارکنان به ادامه کار در سازمان بسیار مهم است. کارمند وفادار به شرکتی که در آن خدمت می‌کند نرخ ترک خدمت کارکنان را کاهش چشمگیر می‌دهد (Onur et al., 2024).

از آنجا که صنایعی مانند هتل‌داری کاربرمحورند و رشد آن‌ها به تصویر برندشان بستگی دارد، برند کارفرمایی متمایز در صنعت هتل‌داری تداعی‌های مطلوب و منحصر به فردی در ذهن کارکنان خلق می‌کند و احساس اعتماد کارکنان را به برند کارفرما افزایش می‌دهد، که به جذابیت برند کارفرما منجر می‌شود (Vaezi et al., 2020). ادبیات مدیریت منابع انسانی در صنعت مهمان‌نوازی نشان داده است که وقتی شرکت‌ها برترین مزایا را برای کارکنان

فراهم می‌کنند، کارکنان این را نشانه مثبتی از حمایت سازمانی تلقی می‌کنند (Jolly et al., 2020) که در تضاد با ویژگی‌های منفی صنعت (مانند دستمزد کم، ساعات طولانی کار، تعارض کار و زندگی و نرخ بالای ترک شغل) است. جولی<sup>۵</sup> و همکاران (2020) تأکید می‌کنند که کارکنان از بسته‌های مزایایی که دریافت می‌کنند نتیجه‌گیری و احساس می‌کنند که کارفرما به نیازهای اساسی و اجتماعی-عاطفی آن‌ها پاسخ‌گویی بیشتری دارد. وقتی این تصور شکل می‌گیرد، کارکنان صنعت مهمان‌نوازی احساس تناسب بیشتری با سازمان دارند؛ بنابراین، طراحی بسته مزایای جامع ضروری است (Kim & Legendre, 2023).

شهر شیراز یکی از محبوب‌ترین و پرطرفدارترین مقاصد گردشگری در ایران به شمار می‌آید و همه‌ساله گردشگران ایرانی و خارجی بسیاری به این شهر سفر می‌کنند. بر اساس داده‌های مرکز آمار ایران، در سال ۱۴۰۰، تعداد ۶۸۸ هزار و ۷۴۵ سفر با اقامت شبانه به استان فارس انجام شده است و آمار اقامت در همین سال دو میلیون و ۶۳۹ هزار و ۸۷۶ نفر شب بوده است. حجم زیاد گردشگرانی که در هتل‌ها اقامت می‌کنند (وجود ۳۳ هتل در شیراز و همچنین مراکز اقامتی متعدد مانند مهمان‌سراها، مهمان‌پذیرها و هتل آپارتمان‌ها) موقعیت‌های شغلی زیادی برای کارجویان و علاقه‌مندان به کار در این صنعت فراهم کرده است. البته گردشگری شیراز الگوی فصلی مشخصی دارد. بر اساس گزارش‌های اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استان فارس، اوج فصل گردشگری معمولاً از اواسط فروردین تا پایان خرداد (بهار) و همچنین ماه‌های مهر و آبان (پاییز) است که هم‌زمان با تعطیلات نوروزی، هوای معتدل و رویدادهای فرهنگی مانند جشن هنر شیراز است. این نوسان فصلی تأثیر مستقیمی بر تقاضای نیروی کار در صنعت هتل‌داری شهر دارد. در فصول اوج مهمان‌پذیری، هتل‌ها با ظرفیت نزدیک به کامل فعالیت می‌کنند و نیاز به افزایش قابل توجه نیروی کار موقت یا تمام‌وقت دارند، درحالی‌که در فصول کم‌رونق (خصوصاً تابستان‌های بسیار گرم و زمستان) این تقاضا کاهش می‌یابد. این نوسان مستمر چالشی مضاعف برای هتل‌داران در جذب مستمر استعدادها و نگه‌داشت کارکنان کلیدی در طول سال ایجاد می‌کند؛ چراکه ثبات شغلی برای کارکنان دغدغه‌ای مهم است. درک این الگوی فصلی برای طراحی ارزش پیشنهادی مورد انتظار از کارمند و

1. Employer Value Proposition

2. Employee Value Proposition

3. Salau

4. Kurniawan and Desiana

5. Jolly



جذب استعدادها پیروز شوند؛ از سوی دیگر، یافته‌های این پژوهش را می‌شود همچون راهنمایی برای توسعه راهبردهای برند کارفرمایی و جذب استعدادهای برتر به کار گرفت.

### مبانی نظری پژوهش برند کارفرما

برند کارفرما مجموعه‌ای از راهبردهای عملیاتی شناخته شده است که برای جذب و نگهداری استعدادهای در هر سازمان به کار می‌رود تا به اهداف سازمانی در یک محیط کسب‌وکار پویا دست یابد (Chawla, 2020). راهبرد برندسازی کارفرما به‌ویژه بر رابطه بین کارکنان و کارفرما متمرکز است که هدف نهایی آن حمایت فکری برای رشد و توسعه شرکت است (Slavkovic & Ognjanovic, 2024).

برند کارفرما به معنای بسته‌ای از مزایای عملکردی (فعالیت‌های توسعه‌ای یا مفید)، اقتصادی (پاداش‌های مادی یا مالی) و روانی (احساساتی مانند تعلق، جهت‌گیری و هدف) است که از سوی کارفرما ارائه می‌شود و با شرکت استخدام‌کننده شناسایی می‌شود (Ambler & Barrow, 1996). امبلر و بارو (1996) مزایای برند کارفرما را این‌گونه ترسیم می‌کنند: الف) افزایش سرمایه، ب) کاهش هزینه‌های استخدام، ج) افزایش مشارکت کارکنان، د) بهبود تقویض اختیار و ه) افزایش چابکی. بنابراین، برند کارفرما تلاشی است برای ایجاد الگوی مدیریت منسجم که هدف آن افزایش بهره‌وری کارکنان، استخدام و نگهداری است (Alves et al., 2020). محور اصلی برند کارفرما قرار دادن برند در ذهن کارکنان آینده و حال است تا نشان دهد که این برند بهترین مکان برای کار است و مزایای گوناگونی را ارائه می‌دهد (Ewing et al., 2002).

### ارزش پیشنهادی کارفرما

ارزش پیشنهادی کارفرما ارزشی مطلوب یا ایدئال است که کارفرما در ازای مهارت‌ها، قابلیت‌ها و فداکاری‌های کارمند ارائه می‌دهد. این ارزش پیشنهادی به نحوه‌ای اشاره دارد که سازمان می‌خواهد کارکنان (پتانسیل) او را به‌عنوان کارفرمای جذاب درک کنند (Keppeler & Papenfuß, 2023).

ارزش پیشنهادی کارفرما مزایای منحصر به فردی را نشان می‌دهد که کارمند در صورت تصمیم به پیوستن به شرکت یا سازمان دریافت می‌کند. ارزش پیشنهادی قوی می‌تواند گردش مالی سازمان را تا ۶۹ درصد

ارزش پیشنهادی کارفرما، که در تمام طول سال جذاب و پایدار باشد، ضروری است.

پژوهش‌های خارجی انگشت‌شماری به بررسی هم‌زمان و مرتبط ساختارها و اجزای مشخص ارزش پیشنهادی کارفرما و ارزش پیشنهادی کارمند در چارچوب برندسازی کارفرمایی در صنعت هتل‌داری پرداخته‌اند (Jain, 2020; Samah et al., 2019; Gehrels, 2019; Lin et al., 2018; Mohamad et al., 2018). بیشتر این پژوهش‌ها بر ارزش پیشنهادی کارفرما متمرکز بوده‌اند و درباره ابعاد ارزش پیشنهادی مورد انتظار از کارمند یا تعامل دوسویه این دو مفهوم در شکل‌دهی برند کارفرما در این صنعت خاص کمتر کاوش عمیق صورت گرفته است. در پژوهش‌های منتشرشده در پایگاه‌های داده داخلی نیز، به‌جز پژوهش‌های اندکی (Khosravi et al., 2021; Vaezi et al., 2020; Abedini & Zareh, 2020) که عمدتاً بر جنبه‌های کلی‌تر برند کارفرما یا تنها بر EVP تمرکز داشته‌اند، پژوهش جامعی مشاهده نشده است که هم‌زمان به شناسایی و استخراج اجزای عینی و مورد انتظار هر دو سوی مبادله (ارزش پیشنهادی کارفرما و کارمند) از منظر کارفرما در بافت صنعت هتل‌داری ایران به‌ویژه در یک شهر گردشگری پذیر مهم مانند شیراز بپردازد. این خلأ نظری و روش‌شناختی (تمرکز تک‌بعدی بررسی نشدن هم‌زمان ارزش پیشنهادی کارفرما و کارمند، بی‌توجهی به بافت بومی و خاص شهرهای گردشگری‌پذیر ایران) نوآوری اصلی این پژوهش به شمار می‌رود. این پژوهش، با هدف پر کردن این شکاف پژوهشی، قصد دارد از دیدگاه مالکان و کارفرمایان هتل‌های مستقر در شهر شیراز به این دو پرسش پاسخ دهد: اجزای واقعی و ملموس ارزش پیشنهادی کارفرما و اجزای مورد انتظار ارزش پیشنهادی کارمند در صنعت هتل‌داری شیراز کدام‌اند؟

این پژوهش در هر دو ساحت نظری و عملی سهم دارد. از جنبه نظری و علمی، این پژوهش به گسترش ادبیات موجود در زمینه برند کارفرما و ارزش پیشنهادی کارفرما و کارمند در صنعت مهمان‌نوازی می‌پردازد و به درک بهتر آنچه کارفرمایان به کارکنان ارائه می‌دهند و آنچه از کارکنان انتظار دارند کمک می‌کند. همچنین، یافته‌های این پژوهش به ایجاد چارچوب‌های جدید برای ارزیابی جذابیت کارفرما در بازار کار در این صنعت کمک کنند. از جنبه عملی نیز، این پژوهش از یک سو به مدیران و کارفرمایان در صنعت مهمان‌نوازی کمک می‌کند تا عوامل جذابیت خود را شناسایی و بر بهبود آن‌ها تمرکز کنند، در میان رقبا تمایز یابند و در میدان



کاهش دهد و به سازمان کمک کند تا کارکنان با عملکرد بالا را حفظ کند (Symonds, 2024).

هدف از ایجاد ارزش پیشنهادی کارفرما همان جذب، حفظ و نگهداشت منابع انسانی است. از جمله عواملی که در ایجاد ارزش پیشنهادی کارفرما که در نهایت موجب حفظ و نگهداشت سرمایه انسانی شود می‌توان به نظام جبران خدمات، ایجاد تعادل بین کار و زندگی، امکان توسعه و پیشرفت شغلی و شیوه مدیریت و رهبری اشاره کرد.

### ارزش پیشنهادی مورد انتظار از کارکنان

ارزش پیشنهادی مورد انتظار از کارکنان مجموعه ویژگی‌هایی است که کارفرما از کارمند یا کارجو انتظار دارد تا او را جذب کند و نگه دارد.<sup>۱</sup> این مفهوم به‌طور خاص بر نیازها و انتظارات کارفرما تمرکز دارد و شامل ویژگی‌هایی است که برای موفقیت در سازمان ضروری است.

درواقع، ارزش پیشنهادی کارکنان معامله‌ای دوطرفه بین کارفرما و کارمند است. از یک سو، کارفرما انتظار دارد کارکنان با عملکرد بالا و مشارکت فعال در محیط کار به اهداف سازمان کمک کنند؛ از سوی دیگر، کارکنان نیز انتظار دارند در ازای تلاش‌هایشان مزایای مناسبی مانند فرصت‌های توسعه شغلی، محیط کاری مثبت و پاداش‌های عادلانه دریافت کنند. بنابراین، درک دقیق انتظارات متقابل بین کارفرما و کارکنان محیط کاری سازنده و موفقیت‌آفرین می‌کند که در آن هر دو طرف به اهدافشان دست می‌یابند.

### پیشینه تجربی پژوهش

چندین پژوهش مرتبط با این موضوع پیش از این انجام شده است که نتایج آن‌ها به‌صورت مختصر بررسی می‌شود.

کیلسون<sup>۲</sup> و همکاران (2024)، در پژوهشی با عنوان «تحلیل موقعیت‌یابی برخط کارفرما: بینش‌هایی برای ساختار گسترده‌تر ارزش پیشنهادی کارکنان در صنعت هتل‌داری»، به بررسی این موضوع پرداختند که مجموعه هتل‌های جهانی چگونه خود را به‌عنوان کارفرما در یک بستر دیجیتال معرفی می‌کنند. پژوهش آن‌ها نشان می‌دهد که هتل‌ها باید سیگنال‌های مناسب در زمینه موقعیت‌یابی کارفرما ارسال کنند

۱. شایان ذکر است که در ادبیات نظری ارزش پیشنهادی کارمند غالباً از رویکرد کارکنان بررسی شده است و انتظاراتی که کارکنان از سازمان دارند، اما در این پژوهش ارزش پیشنهادی کارمند انتظاراتی است که کارفرمایان از کارکنان و کارجویان دارند.

2. Kilson

تا بتوانند کارکنان حرفه‌ای مدنظرشان را جذب کنند. با پیشرفت رسانه‌های برخط، هتل‌ها می‌توانند سیگنال‌های گوناگونی درباره موقعیت‌یابی کارفرما ارسال کنند، از جمله اشاره به مزایای کارکنان، که به نامزدهای بالقوه این امکان را می‌دهد که پیش از درخواست شغل همخوانی خود با شرکت را ارزیابی کنند. یکی از یافته‌های اصلی این پژوهش این است که ترویج محیط کار اجتماعی متنوع مزیتی مهم برای جذب کارکنان در صنعت هتل‌داری به شمار می‌رود.

کیم و لژاندر<sup>۳</sup> (2023)، در پژوهشی با عنوان «تأثیرات برند کارفرما در هم‌راستایی ارزش‌ها و عشق به برند»، تأثیر برند کارفرما در عشق به برند کارکنان را با استفاده از نظریه هم‌راستایی ارزشی بررسی کردند. آن‌ها برای این هدف از کارکنان برندهای هتل معروف در کره جنوبی نظرسنجی کردند. یافته‌های آن‌ها نشان می‌دهد که ابعاد گوناگون برند کارفرما در شکل‌گیری عشق به برند تأثیر یکسانی ندارد. درحالی‌که ارزش‌های اقتصادی، اجتماعی و توسعه‌ای تأثیر مثبت در عشق به برند دارند، ارزش‌های مربوط به علاقه و کاربرد تأثیری در شکل‌گیری عشق به برند ندارند.

منوهران<sup>۴</sup> و همکاران (2023)، در پژوهشی با عنوان «برندینگ استعداد در صنعت: رویکردی همکاری محور و راهبردی برای کاهش چالش‌های نیروی انسانی در صنعت مهمان‌نوازی»، به بررسی اهمیت برندسازی استعداد در صنعت مهمان‌نوازی پرداختند و بر لزوم همکاری و راهبردهای مشترک برای کاهش چالش‌های مربوط به جذب و حفظ نیروی کار تأکید کردند. پژوهش آن‌ها مفهوم جدید «برندسازی استعداد صنعتی» را وارد ادبیات نظری کرده است. این مقاله چارچوبی مفهومی برای برندسازی استعداد صنعتی پیشنهاد می‌کند که بر اساس نظریه سرمایه برند، نظریه سیگنال‌دهی و ادبیات برندسازی کارفرما است. یافته‌های آن‌ها نشان می‌دهد که برندسازی استعداد صنعتی جریان پژوهشی جدیدی را پیش‌روی چگونگی رسیدگی به مسائل جذب و نگهداری استعدادها قرار می‌دهد. این پژوهش پیشنهاد می‌کند که ارزش دارد از پدیده برندسازی کارفرما در سطح سازمانی فراتر رفت و به برندسازی استعداد صنعتی توجه کرد.

یاشار<sup>۵</sup> (2022)، در پژوهشی با عنوان «تأثیر برند کارفرما بر انتخاب محل کار در صنعت هتل‌داری»، به بررسی تأثیر برند کارفرما در انتخاب محل کار شاغلان

3. Kim and Legendre

4. Manoharan

5. Yaşar



در برندسازی داخلی از دیدگاه متصدیان اجرایی هتل‌ها شامل آموزش، پایش، ارتباطات مؤثر، جلسات مؤثر، مشتری‌مداری، رهبری، گزینش و استخدام، جبران خدمات و کیفیت زندگی کاری است.

واعظی و همکاران (2020) پژوهشی با عنوان «تبیین و رتبه‌بندی ابعاد جذابیت و ارتقای برند کارفرما در هتل‌داری شهر کاشان» انجام دادند. پژوهش آن‌ها، که در زمره پژوهش‌های کمی و مبتنی بر پرسش‌نامه است، نشان می‌دهد که تحصیلات و توانایی علمی، امکانات مادی و غیرمادی، ادراک افراد شاغل از اعتبار در سازمان کارفرما، عوامل خارجی، محیط و شرایط کاری و فرصت‌های پیشرفت و رشد شغلی در سطح اطمینان ۹۵ درصد در تبیین برند کارفرما اثر مثبت و معناداری دارند.

بررسی تفصیلی پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد شمار پژوهش‌های داخلی و خارجی در این حوزه بسیار اندک است و کمتر پژوهشی به‌صورت متمرکز بر شناسایی اجزای ارزش پیشنهادی کارفرما و کارمند توجه داشته است.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش با رویکردی اکتشافی و روش کیفی به دنبال شناسایی اجزای ارزش پیشنهادی کارفرما و کارکنان است. روش انجام پژوهش تحلیل مضمون بوده است. به‌منظور گردآوری اطلاعات پیرامون مبانی نظری و پیشینه پژوهش، از منابع کتابخانه‌ای مرتبط (اعم از مقاله‌ها و کتاب‌ها) استفاده شده است. داده‌های میدانی نیز با مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شده است.

جامعه پژوهش را مالکان و مدیران هتل‌های سه تا پنج ستاره مستقر در شهر شیراز تشکیل می‌دهند که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند. انتخاب نمونه‌ها نیز تا جایی ادامه داشت که اشباع داده‌ها نمایان شد و نمونه‌های بعدی اطلاعات جدید و متمایزی در اختیار پژوهشگر نگذاشتند. درنهایت، مصاحبه‌ها با تعداد پانزده نفر به اشباع رسید و برای اطمینان تا سه مصاحبه دیگر نیز ادامه یافت و درنهایت و هجده مصاحبه مبنای تحلیل و کدگذاری قرار گرفت. مصاحبه‌ها به‌صورت نیمه‌ساختاریافته انجام گرفت. تمامی مصاحبه‌ها در محل هتل‌ها و دفاتر مدیران و مالکان به‌صورت حضوری و چهره‌به‌چهره انجام شد. طول زمان مصاحبه‌ها حدود ۳۰ دقیقه بود. چهار نفر از مصاحبه‌شوندگان زن و چهارده نفر مرد بودند. سه نفر از مصاحبه‌شوندگان از مالکان یا مدیران هتل‌های سه ستاره، یازده نفر از مدیران و مالکان هتل‌های چهار

در مشاغل هتل‌داری پرداخته است. جامعه این پژوهش دانشجویان دانشگاه سلیمان دمیرل<sup>۱</sup> و دانشگاه علوم کاربردی اسپارته<sup>۲</sup> در اسپارتای ترکیه بودند. پرسش‌نامه‌ای از طریق مصاحبه حضوری با ۵۵۰ شرکت‌کننده تکمیل شد. داده‌ها با روش‌های اکتشافی و تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل رگرسیون با استفاده از نرم‌افزار اسپاس اس اس ارزیابی شد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که چهار عامل در کار تأثیری معنی‌دار می‌گذارد: فرصت‌های شغلی و توسعه، شهرت سازمانی، عناصر اقتصادی و شرایط کاری.

بدنارسکا و اولشفسکی<sup>۳</sup> (2016)، در پژوهشی تحت عنوان «نام تجاری کارفرما چالشی برای صنایع مهمان‌نوازی در لهستان»، هدف خود را شناسایی نقاط قوت صنعت هتل‌داری و ضعف در زمینه برند کارفرما و همچنین بررسی تأثیرات متفاوت عوامل انتخاب‌شده در جذابیت این صنعت به‌عنوان محل کار بیان کردند. جامعه پژوهش آن‌ها ۳۳۱ نفر از کارگران مهمان‌نوازی در لهستان بودند. یافته‌های به‌دست‌آمده از پرسش‌نامه‌های این پژوهش نشان می‌دهد که بهترین بُعد درک‌شده از برند کارفرما ارزش اجتماعی و بدترین آن ارزش اقتصادی است. همچنین، نتایج پژوهش آن‌ها نشان می‌دهد که مردان از پاداش‌های دریافت‌شده در محل کار ادراک بیشتری دارند.

خسروی و همکاران (2021) پژوهشی با عنوان «تأثیر شخصیت برند در جذابیت برند کارفرما با میانجیگری احساس و اعتماد، مورد پیمایش: هتل‌های گردشگری شرکت ملی نفت» انجام دادند. پژوهش آن‌ها، که به روش کمی و با استفاده از نظر دانشجویان مدیریت آشنا با برند هتل‌های شرکت ملی نفت انجام شده است، نشان می‌دهد که ابعاد شخصیت برند (صمیمیت، شور و هیجان، کمال، استحکام و شایستگی) در احساس و اعتماد به برند هتل‌های شرکت ملی نفت ایران و در نتیجه جذابیت این برند تأثیری مثبت و معنادار دارد. بقایی‌نیا و همکاران (2021) پژوهشی با عنوان «واکاوای عوامل مؤثر در برندسازی داخلی هتل‌های منتخب شهر یزد با رویکرد کیفی» انجام دادند. هدف این پژوهش واکاوی و شناسایی عوامل مؤثر در برندسازی داخلی از دیدگاه متصدیان اجرایی بوده است. روش پژوهش آن‌ها کیفی بوده و داده‌های حاصل از مصاحبه با نوزده نفر از متصدیان اجرایی هتل‌های شهر یزد تحلیل شده است. بنا بر یافته‌های آن‌ها، عوامل مؤثر

1. Süleyman Demirel University

2. Isparta University of Applied Sciences

3. Bednarska and Olszewski



ستاره و چهار نفر نیز از مالکان یا مدیران هتل‌های پنج ستاره بودند.

پروتکل مصاحبه شامل دو بخش می‌شد: (۱) معیارهای انتخاب مشارکت‌کنندگان و (۲) پرسش‌های مصاحبه. برای انتخاب مشارکت‌کنندگان از چهار معیار استفاده شد: (۱) از مدیران داخلی و اجرایی، مدیران منابع انسانی و مالکان هتل‌های مستقر در شهر شیراز باشند، (۲) دست‌کم پنج سال سابقه فعالیت در حوزه مدیریت هتل و هتل‌داری داشته باشند، (۳) مدیران و مالکان هتل‌های سه تا پنج ستاره باشند، (۴) تمایل به انجام مصاحبه داشته باشند. پرسش‌های مصاحبه نیز به دو دسته جمعیت‌شناختی و اصلی تقسیم شد. ابتدا از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد اطلاعات جمعیت‌شناختی همچون سن مصاحبه‌شونده، جایگاه سازمانی و سابقه کار در صنعت را ارائه دهند. دریافت این اطلاعات به مصاحبه‌کننده کمک می‌کرد تا اطمینان یابد مشارکت‌کنندگان به درستی انتخاب شده‌اند و از صلاحیت اولیه برای اظهارنظر درباره موضوع پژوهش برخوردارند. پس از طرح پرسش‌های جمعیت‌شناختی، برای تبیین بهتر پرسش‌های پژوهش و نیز سهولت پاسخ‌گویی برای مصاحبه‌شونده، سه پرسش (پرسش‌های ۱ تا ۳)، هم‌راستا با پرسش‌های اصلی پژوهش، برای کارفرما طراحی شد. در خلال مصاحبه‌ها سه پرسش دیگر (پرسش‌های ۴ تا ۶) نیز از مصاحبه‌شوندگان پرسیده شد. پرسش‌های ۱ تا ۴ راستای شناسایی اجزای ارزش پیشنهادی کارفرما و پرسش‌های ۵ و ۶ در راستای شناسایی اجزای ارزش پیشنهادی مورد انتظار از کارکنان طرح شد. پرسش‌های شش‌گانه به زیرشرح بود:

۱. از دیدگاه شما نیروی کار مطلوب چه ویژگی‌هایی دارد؟ لطفاً به ویژگی‌هایی اشاره کنید که در این صنعت (هتل‌داری) اهمیت بیشتری پیدا می‌کند و خاص این صنعت است. چرا این ویژگی‌هایی که ذکر کردید مهم است؟

۲. اولویت شما برای جذب نیروی انسانی چیست؟ کدام‌یک برایتان ارجحیت دارد؟

۳. چه ویژگی یا ویژگی‌هایی را می‌توانید ذکر کنید که اگر نیروی کار شما آن‌ها را نداشته باشد حاضر نیستید حتی یک روز با آن فرد کار کنید؟

۴. چه ویژگی‌هایی هستند که اگر کارمند شما آن‌ها را نداشته باشد، حتی با داشتن نقاط ضعف و منفی، دوست ندارید قراردادتان را با او پایان دهید و همیشه می‌کوشید او را حفظ کنید؟ چرا این ویژگی‌ها؟

چرا این قدر برایتان مهم است؟ لطفاً درباره آن توضیح ملموس دهید و اگر تجربه و مثال عینی در ذهنتان هست بیان کنید؟

۵. در جایگاه کارفرما، تا چه اندازه در جذب نیروی انسانی مطلوب‌تان موفق بوده‌اید؟ اگر موفق بوده‌اید علت آن چه بوده و اگر ناموفق بوده‌اید چه علتی داشته است؟  
۶. به نظر خودتان هتل شما چه ویژگی‌هایی دارد که کارکنان مستعد را به ماندن در آن متمایل می‌کند؟ مگر شما چه شرایطی را ایجاد کرده‌اید؟ چه ارزش‌هایی را محقق ساخته‌اید؟ از کجا می‌دانید کارکنان مستعد به‌خاطر همین عوامل و ویژگی‌ها است که قصد ترک خدمت ندارند و به شما وفادارند؟

به‌منظور تحلیل داده‌ها، از سیر استقرایی تبدیل کدها به مضامین (که در روش تحلیل مضمون وجود دارد) استفاده شد. تحلیل مضمون روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های متنوع و پراکنده را به داده‌های غنی تفصیلی تبدیل می‌کند (Abedi Jafari et al., 2011). از این‌رو، متن مصاحبه‌ها چندین بار بررسی شد و سپس به هریک از جمله‌های مصاحبه‌شوندگان یک کد اختصاص داده شد. در مرحله دوم و بعد از بازبینی کدها، کدهایی که بیشترین مشابهت را با یکدیگر داشتند در یک دسته قرار گرفتند و مضامین اصلی ساخته شد. به این ترتیب، مضامین اصلی که همان پاسخ به پرسش‌های پژوهش بود شناسایی شد.

با توجه به تفاوت پژوهش‌های کیفی با پژوهش‌های کمی، برای تبیین روایی و پایایی پژوهش‌های کیفی از معیارهایی همچون اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، قابلیت اطمینان و تأییدپذیری استفاده می‌شود. این پژوهش نیز همین مسیر را طی کرده است. به‌منظور رعایت قابلیت اعتبار پژوهش، افرادی انتخاب شدند که مالک، مدیر ارشد و مدیر اجرایی هتل‌ها بودند و دست‌کم پنج سال در این حوزه مشغول به کار بودند. هم‌زمان از نظرهای مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها نیز استفاده شد. برای افزایش قابلیت انتقال پژوهش، یافته‌ها به‌طور کامل ارائه و با متون نظری پژوهش تطبیق داده شد. برای افزایش قابلیت اتکا و اطمینان پژوهش، همه مصاحبه‌ها به متن تبدیل شد و کدگذاری‌ها در تمامی مراحل تحلیل داده‌ها مستندسازی شد. مستندسازی داده‌ها امکان بررسی و بازبینی مکرر داده‌ها توسط تیم نویسندگان را فراهم ساخت و باعث شد آن‌ها نظریاتشان را درخصوص کیفیت تحلیل داده‌ها ارائه کنند. درنهایت، برای

افزایش قابلیت تأیید، مصاحبه‌شوندگان مرحله کدگذاری را مرور کردند و نظرشان را درباره آن ارائه دادند. همچنین، الگوی به‌دست‌آمده در اختیار چند نفر از خبرگان دانشگاهی قرار گرفت و نظر آن‌ها درباره یافته‌ها گرفته شد.

### یافته‌های پژوهش

پس از انجام و تکمیل مصاحبه‌ها، در گام نخست، با متن‌نگاری مصاحبه‌ها و بررسی مکرر آن، عبارت‌هایی که با نظر مصاحبه‌شوندگان ارتباط

جدول ۱: کدهای اولیه مربوط به ارزش پیشنهادی کارفرما

| ردیف | کدهای نهایی                                  | کد مصاحبه‌شونده                                                   | فراوانی |
|------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------|
| ۱    | محیط کار دوستانه                             | Er10/ Er17/ Er8/ Er5/ Er16/ Er15/ Er12/ Er9/ Er3/ Er18/ Er12      | ۱۱      |
| ۲    | برخورد صمیمانه با کارکنان (وجود روابط صمیمی) | Er4/ Er3                                                          | ۲       |
| ۳    | جو آرام محیط کار                             | Er7                                                               | ۱       |
| ۴    | تشویق نقدی                                   | Er10/ Er17/ Er12/ Er14/ Er13/                                     | ۵       |
| ۵    | پرداخت به موقع                               | Er10/ Er17/ Er8/ Er5/ Er16/ Er15/ Er12/ Er14/ Er9/ Er2/ Er3/ Er18 | ۱۲      |
| ۶    | پرداخت مساعده (تسهیلات)                      | Er17/ Er5/ Er3                                                    | ۳       |
| ۷    | پرداخت کمک هزینه تحصیلی                      | Er6                                                               | ۱       |
| ۸    | افزایش حقوق بر اساس شایستگی                  | Er9                                                               | ۱       |
| ۹    | تشویق کلامی                                  | Er15/ Er17/ Er12/                                                 | ۳       |
| ۱۰   | بیمه تکمیلی                                  | Er16/ Er11/                                                       | ۲       |
| ۱۱   | هدایای مناسبی                                | Er11/ Er18                                                        | ۲       |
| ۱۲   | پرداخت پورسانت                               | Er13                                                              | ۱       |
| ۱۳   | طرح مسافرت رایگان                            | Er13                                                              | ۱       |
| ۱۴   | بسته ارزاق                                   | Er2                                                               | ۱       |
| ۱۵   | استفاده رایگان از خدمات                      | Er2                                                               | ۱       |
| ۱۶   | تقدیر از کارکنان پرتلاش                      | Er9                                                               | ۱       |
| ۱۷   | تدارک دوره تخصصی برای کارکنان                | Er17/ Er5/ Er6/ Er3/ Er7                                          | ۵       |
| ۱۸   | مسیر پیشرفت و ارتقای جایگاه شغلی             | Er5/ Er11/                                                        | ۲       |
| ۱۹   | حمایت از کارکنان برای یادگیری زبان خارجی     | Er1/                                                              | ۱       |
| ۲۰   | حمایت از کارکنان برای تحصیل                  | Er1/ Er3                                                          | ۲       |
| ۲۱   | ثبات در شغل                                  | Er10/ Er11/ Er14/ Er13                                            | ۴       |
| ۲۲   | انضباط اداری                                 | Er8/ Er6/ Er1                                                     | ۳       |
| ۲۳   | احراز شرایط کارمند                           | Er6/ Er3                                                          | ۲       |



انجمن علمی گردشگری ایران



| ردیف | کدهای نهایی                                   | کد مصاحبه‌شونده      | فراوانی |
|------|-----------------------------------------------|----------------------|---------|
| ۲۴   | نبودن نظام تنبیه کارکنان                      | Er9                  | ۱       |
| ۲۵   | نبود تمایز بین کارکنان                        | Er3                  | ۱       |
| ۲۶   | رویه‌های منصفانه منابع انسانی                 | Er1                  | ۱       |
| ۲۷   | حفظ احترام کارمند                             | Er5/ Er3/ Er18/ Er13 | ۴       |
| ۲۸   | صداقت با پرسنل (پایبندی به وعده‌های داده‌شده) | Er9                  | ۱       |
| ۲۹   | مشارکت دادن پرسنل در امور هتل                 | Er2/ Er3             | ۲       |
| ۳۰   | قدمت و اصال‌ت هتل                             | Er14                 | ۱       |

جدول ۲: کدهای اولیه مربوط به ارزش پیشنهادی کارکنان

| ردیف | کدهای نهایی                      | کد مصاحبه‌شونده                                             | فراوانی |
|------|----------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------|
| ۱    | خوش اخلاقی                       | ER17/ ER8/ ER5/ ER16/ ER15/ ER6/ ER9/ ER13/ ER3/ ER7/ ER18/ | ۱۱      |
| ۲    | ارتباط مؤثر با همکاران           | ER17/ ER10/ ER5/ ER12/ ER9/ ER18/                           | ۶       |
| ۳    | صبور بودن                        | ER4/ ER8/ ER16/ ER6/ ER14/ ER9/ ER2/ ER7/ ER3/ ER2/         | ۱۰      |
| ۴    | داشتن روحیه کار تیمی             | ER8/ ER16/ ER6/ ER11/ ER9                                   | ۵       |
| ۵    | حفظ حریم شخصی همکاران و مهمان‌ها | ER8/ ER8/ ER6/ ER14/ ER9/                                   | ۵       |
| ۶    | پاک‌دستی و امانت‌داری            | ER5/ ER14/ ER6                                              | ۳       |
| ۷    | صداقت در کار                     | ER12/ ER14/ ER9/                                            | ۳       |
| ۸    | دل‌سوز بودن                      | ER12                                                        | ۱       |
| ۹    | پرهیز از حاشیه                   | ER14/ ER7                                                   | ۲       |
| ۱۰   | فروتنی در کار                    | ER9                                                         | ۱       |
| ۱۱   | حفظ احترام همکاران               | ER1/ ER2/ ER3/ ER7/ ER15/                                   | ۵       |
| ۱۲   | شخصیت برون‌گرا                   | ER1                                                         | ۱       |
| ۱۳   | تطابق با ارزش‌های سازمان         | ER1                                                         | ۱       |
| ۱۴   | داشتن روابط عمومی قوی            | ER10/ ER17/ ER4/ ER8/ ER16/ ER11/ ER12/ ER14 ER1/ ER3       | ۱۰      |
| ۱۵   | آشنایی با فرهنگ‌های گوناگون      | ER10/ ER8/                                                  | ۲       |
| ۱۶   | رعایت ادب در برخورد با مهمان     | ER8/ ER5/ ER6/ ER11/ ER13/ ER10/ ER6                        | ۷       |
| ۱۷   | فن بیان مناسب                    | ER16/ ER1/ ER7                                              | ۳       |
| ۱۸   | سرعت ارائه خدمات به مهمان        | ER6                                                         | ۱       |



| ردیف | کدهای نهایی                     | کد مصاحبه‌شونده                                      | فراوانی |
|------|---------------------------------|------------------------------------------------------|---------|
| ۱۹   | داشتن روحیه خدمت‌رسانی          | ER6                                                  | ۱       |
| ۲۰   | داشتن زبان بدن مناسب            | ER6                                                  | ۱       |
| ۲۱   | تسلط به فنون مشتری‌مداری        | ER13                                                 | ۱       |
| ۲۲   | تسلط به زبان خارجی              | ER10/ ER8/ ER15/ ER6/ ER12/ ER14/ ER3/ ER18          | ۸       |
| ۲۳   | دانش و اطلاعات تخصصی شغل        | ER10/ ER17/ ER5/ ER11/ ER12/ ER17//ER7/ ER1/ ER13    | ۹       |
| ۲۴   | داشتن دانش بازاریابی            | ER17                                                 | ۱       |
| ۲۵   | داشتن هوش محاسباتی و هوش هیجانی | ER14/ ER13/ ER7/ ER3                                 | ۴       |
| ۲۶   | تحصیلات دانشگاهی مرتبط          | ER15/ ER6/ ER11/ ER12/ ER14/ ER7/ ER3/ ER13          | ۸       |
| ۲۷   | خلاقیت                          | ER13                                                 | ۱       |
| ۲۸   | احساس تعلق به کار               | ER10/ ER16/ ER15/ ER11/ ER12/ ER13/ ER9/ ER1/ ER2    | ۹       |
| ۲۹   | احساس تعهد به کار               | ER17/ ER8/ ER9/ ER1/ ER3                             | ۵       |
| ۳۰   | ظاهر خوب                        | ER17/ ER5/ ER16/ ER12/ ER1/ ER3/ ER7/ ER18/ ER9/ ER8 | ۱۰      |
| ۳۱   | فیزیک بدنی مناسب                | ER14/ ER9/ ER6                                       | ۳       |
| ۳۲   | رعایت بهداشت فردی و محیطی       | ER9/ ER10                                            | ۲       |
| ۳۳   | نظم و انضباط کاری               | ER10/ ER10                                           | ۲       |
| ۳۴   | مسئولیت‌پذیری                   | ER17/ ER8/ ER6                                       | ۳       |
| ۳۵   | تفکیک مسئولیت شغلی و شخصی       | ER12                                                 | ۱       |
| ۳۶   | میل به ارتقا و پیشرفت           | ER17/ ER8/ ER16/ ER9/ ER1/ ER2/ ER3/ ER18            | ۸       |
| ۳۷   | آموزش‌پذیری                     | ER11/ ER12/ ER13/ ER3                                | ۴       |
| ۳۸   | مدیریت هم‌زمان کارها            | ER10/ ER6/ ER9/ ER3                                  | ۴       |

جدول ۳: نمونه‌ای از نقل قول‌ها و کدگذاری داده‌ها

| ردیف | کد مصاحبه‌شونده | کدها                    | نقل قول‌ها                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------|-----------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱    | Er10            | داشتن احساس تعلق به کار | از نظر من نیروی خوب باید احساس تعلق داشته باشد و کارفرما و مدیر باید شرایطی را فراهم کند که احساس کند اینجا از خودش است و روند کاری ادامه دارد؛ یعنی کارش جوری است که بتواند ادامه حیات و ادامه کار بدهد و در یک کلام احساس تعلق کند که بتواند کارش را ادامه بدهد. |



| ردیف | کد مصاحبه‌شونده | کدها                            | نقل قول‌ها                                                                                                                                                                                     |
|------|-----------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۲    | Er9             | محیط دوستانه                    | تقریباً سعی می‌کنیم در یک قالبی حالت دوستانه باشد و کار را از خودشان ببینند.                                                                                                                   |
| ۳    | Er2             | مشارکت دادن کارکنان در امور هتل | چیزی که می‌تواند این را ایجاد کنی به نظرم مشارکت دادن افراد در کارهای هتل است. من مدیر باید از افراد نظر بخواهم. ایده بدهند و من اجرایی کنم تا آن فردی که ایده داده به آن ایده احساس تعلق کند. |
| ۴    | Er17            | پرداخت به موقع                  | ما سعی کردیم در سریع‌ترین زمان ممکن بحث دستمزد و مطالبه آن‌ها را پیگیری و پرداخت کنیم.                                                                                                         |

مضمون فرعی برای ارزش پیشنهادی کارکنان شناسایی شد. سپس، مضامین فرعی که از لحاظ معنایی بیشترین شباهت را با یکدیگر داشتند در یک دسته قرار گرفتند و مضامین اصلی ایجاد شدند. جدول‌های ۴ و ۵ مضامین فرعی را به تفکیک برای ارزش پیشنهادی کارفرما و کارمند نشان می‌دهد.

فراوانی کدهای مستخرج از جدول ۱ نشان می‌دهد پرداخت به موقع و محیط کاری دوستانه از مهم‌ترین اجزای ارزش پیشنهادی کارفرما هستند. فراوانی کدهای استخراجی در جدول ۲ نیز نشان می‌دهد که خوش خلقی، روابط عمومی قوی، صبور بودن، اطلاعات تخصصی شغلی از مهم‌ترین اجزای ارزش پیشنهادی کارکنان از دیدگاه کارفرمایان و مدیران است. در گام بعدی، با دسته‌بندی کدهای مشابه، ۹ مضمون فرعی برای ارزش پیشنهادی کارفرما و ۱۰

#### جدول ۴: مضامین اصلی و فرعی مربوط به اجزای ارزش پیشنهادی کارفرما

| مضامین اصلی       | مضامین فرعی                      | کدها                                                                                                     |
|-------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| سیستم جبران خدمات | پرداخت ثابت                      | پرداخت به موقع حقوق، تعهد بیمه‌ای                                                                        |
|                   | پرداخت موردی                     | تشویق نقدی، پرداخت مساعده، پرداخت کمک هزینه تحصیلی، افزایش حقوق بر اساس شایستگی، پرداخت پورسانت          |
| مزایا             | نقدی                             | بیمه تکمیلی، هدایای مناسبتی، پرداخت کمک هزینه تحصیلی                                                     |
|                   | غیرنقدی                          | تشویق کلامی، طرح مسافرت رایگان، بسته ارزاق، استفاده رایگان از خدمات هتل، برگزاری دوره تخصصی برای کارکنان |
| جو سازمانی        | فضای کاری ایدئال                 | ایجاد محیط کار دوستانه، نج آرام محیط کار، صداقت با پرسنل                                                 |
|                   | عدالت سازمانی                    | عدم وجود تمایز بین کارکنان، رویه‌های منصفانه منابع انسانی                                                |
|                   | صمیمت میان مدیران و کارکنان      | حفظ احترام کارکنان، برخورد صمیمانه با کارکنان                                                            |
| توسعه شغلی        | توجه به پیشرفت و یادگیری کارکنان | تعیین مسیر پیشرفت و ارتقا جایگاه شغلی، مشارکت دادن کارکنان در امور هتل                                   |
|                   | توجه به توسعه فردی کارکنان       | حمایت از کارکنان برای یادگیری زبان خارجی، حمایت از کارکنان برای تحصیل                                    |

جدول ۵: مضامین اصلی و فرعی مربوط به اجزای ارزش پیشنهادی کارکنان

| مضامین اصلی    | مضامین فرعی         | کدها                                                                                                                                                               |
|----------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مهارت‌های شغلی | دانش تخصصی شغل      | داشتن دانش و اطلاعات تخصصی شغل، داشتن دانش بازاریابی، تسلط به فنون مشتری‌مداری                                                                                     |
|                | مهارت‌های آکادمیک   | تسلط به زبان خارجی، تحصیلات دانشگاهی مرتبط                                                                                                                         |
|                | مهارت‌های ارتباطی   | ارتباط مؤثر با همکاران، داشتن روحیه کار تیمی، داشتن روابط عمومی قوی، فن بیان مناسب، داشتن زبان بدن مناسب، آشنایی با فرهنگ‌های گوناگون، داشتن هوش هیجانی و محاسباتی |
| ویژگی‌های فردی | مهارت‌های تخصصی شغل | سرعت ارائه خدمات به مهمان، مدیریت هم‌زمان کارها                                                                                                                    |
|                | ویژگی‌های شخصیتی    | برون‌گرا بودن، صبور بودن                                                                                                                                           |
|                | ویژگی‌های ظاهری     | ظاهر مناسب، فیزیک بدنی مناسب                                                                                                                                       |
| نگرش‌های شغلی  | وجدان کاری          | مسئولیت‌پذیری، نظم و انضباط کاری، تفکیک مسئولیت شغلی و شخصی                                                                                                        |
|                | تعهد و تعلق سازمانی | علاقه به شغل، میل به ارتقا و پیشرفت، وفاداری به شغل، تطابق با ارزش‌های سازمان، دل‌سوز بودن                                                                         |
|                | اخلاق سازمانی       | خوش اخلاقی، حفظ حریم شخصی همکاران و مهمان‌ها، پاک‌دستی و امانت‌داری، صداقت در کار، پرهیز از حاشیه، فروتنی در کار، حفظ احترام همکاران                               |

با توجه به مضامین اصلی و فرعی و کدها، شبکه نمایش گذاشته شده است. مضامین ارزش پیشنهادی کارفرما و کارمند در شکل ۱ به



شکل ۱: شبکه مضامین ارزش پیشنهادی کارفرما و کارمند در صنعت هتل‌داری



## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف از این پژوهش شناسایی اجزای ارزش پیشنهادی کارفرما و کارمند در صنعت مهمان‌نوازی به‌ویژه در هتل‌های شهر شیراز است. این پژوهش به بررسی ارزش‌های پیشنهادی ارائه‌شده توسط کارفرمایان و انتظارات کارفرمایان از کارکنان (ارزش پیشنهادی کارمند) می‌پردازد تا به درک بهتری از چالش‌های جذب و نگهداشت نیروی کار در این صنعت دست یابد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که ارزش پیشنهادی کارفرما شامل چهار جزء اصلی است: نظام جبران خدمات، مزایا، جو سازمانی و توسعه شغلی. از سوی دیگر، ارزش پیشنهادی مورد انتظار از کارکنان شامل مهارت‌های شغلی، ویژگی‌های فردی و نگرش شغلی است. این نتایج نشان می‌دهد که هتل‌ها برای جذب و نگهداشت کارکنان باکیفیت باید بر روی این عوامل تمرکز کنند و تصویر برندشان را تقویت نمایند. در ادامه، یافته‌های پژوهش برای هریک از اجزای ارزش پیشنهادی کارفرما و کارمند مورد بحث قرار گرفته و رهنمودهای نظری و عملی ارائه شده است.

ارزش پیشنهادی کارفرما به‌عنوان عاملی کلیدی در جذب و حفظ استعدادها در سازمان‌ها، به‌ویژه در صنعت هتل‌داری، اهمیت ویژه‌ای دارد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که اجزای ارزش پیشنهادی کارفرما، ازجمله جبران خدمات منصفانه، مزایا، جو سازمانی، احساس عدالت و توسعه شغلی، نقش بسزایی در رضایت شغلی و تعهد کارکنان ایفا می‌کنند. این نتایج با پژوهش شائمی و همکاران (2015) هم‌راستا است، که تأکید دارند برقراری نظام جبران خدمات عادلانه و ارائه مزایای جذاب می‌تواند به جذب استعدادها و برتر کمک کند. یافته‌های پژوهش کانیتکار<sup>۱</sup> (2019) نیز نشان می‌دهد که رضایت شغلی کارکنان تنها به حقوق و دستمزد بستگی ندارد، بلکه عوامل مختلفی باعث رضایت یا نارضایتی شغلی می‌شود که یکی از اصلی‌ترین عوامل اعطای «مزایا» به کارکنان است. علاوه بر این، جو سازمانی مثبت و ایجاد روابط دوستانه میان کارکنان و کارفرما به‌عنوان عوامل مؤثر در افزایش رضایت شغلی شناخته شده‌اند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند کارکنانی که در محیطی حمایتگر و دوستانه کار می‌کنند تمایل بیشتری به ماندن در سازمان دارند. همچنین، احساس عدالت در محیط کار تأثیر مستقیمی در تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان دارد؛ به‌طوری که رفتار عادلانه کارفرما به کاهش

استرس شغلی و افزایش رضایت منجر می‌شود. این یافته از دیدگاه نظریه مبادله اجتماعی (Blau, 2017) قابل تبیین است. هنگامی که کارکنان ادراک عدالت توزیعی (حقوق منصفانه) و رویه‌ای (سیاست‌های شفاف) داشته باشند، با تعهد بیشتر و عملکرد بالاتر پاسخ می‌دهند (Colquitt et al., 2013). همسویی این نتیجه با پژوهش سماح<sup>۲</sup> و همکاران (2019) درباره صنعت هتل‌داری مالزی، که عدالت سازمانی را پیش‌بین قوی‌تر از حقوق در کاهش ترک خدمت معرفی می‌کنند، نشان‌دهنده اهمیت فزاینده از جبران مادی در جوامع جمع‌گرا است.

توجه به توسعه شغلی کارکنان به‌عنوان عاملی کلیدی در ارزش پیشنهادی کارفرما باید مورد توجه قرار گیرد. فرایند یادگیری و پیشرفت شغلی نه تنها انگیزه کارکنان را افزایش می‌دهد، بلکه به ایجاد حس تعلق و وفاداری در آن‌ها کمک می‌کند. این یافته تأییدکننده مدل ویژگی‌های شغلی هاگمن و اولدهام<sup>۳</sup> (1976) است، که توسعه مهارت و فرصت‌های رشد را از پیش‌نیازهای انگیزش درونی می‌داند. همچنین، با پژوهش کورنیواو و دسیانا (2024) درباره صنعت هتل‌داری اندونزی همخوانی دارد، که نشان می‌دهد سرمایه‌گذاری در آموزش بازگشت سرمایه از طریق افزایش بهره‌وری ۲۷ درصد و کاهش ترک خدمت ۱۹ درصد داشته است. چالش خاص شیراز فصلی بودن فرصت‌های توسعه است که نیاز به برنامه‌های انعطاف‌پذیر (مانند آموزش مجازی در فصول کم‌رونق) را برجسته می‌سازد.

یافته‌های این پژوهش در زمینه ارزش پیشنهادی کارفرما در صنعت هتل‌داری رهنمودهای مهمی را برای نظریه‌پردازان و مدیران ارائه می‌دهد. از جنبه نظری، این یافته‌ها نشان می‌دهند که ارزش پیشنهادی کارفرما باید همچون چارچوبی جامع در نظر گرفته شود که تمامی ابعاد مرتبط با رضایت و تعهد کارکنان را در بر گیرد. این چارچوب می‌تواند به توسعه مدل‌های نظری جدیدی کمک کند که بر اساس نیازهای روانی و اجتماعی کارکنان طراحی شده‌اند و به تبیین بهتر روابط میان عوامل مختلف ارزش پیشنهادی کارفرما و نتایج آن‌ها، مانند رضایت شغلی و عملکرد، بپردازند. از جنبه عملی نیز مدیران و مالکان هتل‌ها باید به اهمیت ایجاد نظام جبران خدمات منصفانه و جذاب توجه کنند؛ نظامی شامل مزایای متناسب با نیازهای کارکنان و فزاینده از حقوق

2. Samah

3. Hackman and Oldham

1. Kanitkar



است، که احساس تعلق را محرک رفتارهای فرانشی می‌دانند. نکته افتراقی در صنعت شیراز تأثیر فرهنگ مهمان‌نوازی ایرانی در تقویت تعلق است. کارکنان خود را سفیران فرهنگی می‌دانند که در پژوهش درباره هتل‌های اروپایی (Gehrels, 2019) کمتر مشاهده شده است. در نهایت، اخلاق سازمانی به عنوان یکی از ارکان اساسی ارزش پیشنهادی کارکنان مطرح شده است. حاکم شدن اصول اخلاقی در سازمان نه تنها موجب کاهش چالش‌ها می‌شود، بلکه به ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت کمک می‌کند.

این پژوهش سه پیشنهاد عملیاتی برای هتل‌داران شیراز ارائه می‌دهد. نخست، طراحی بسته‌های مزایای فصلی شامل بیمه‌های درمانی موقت، پاداش‌های عملکردی در فصل اوج گردشگری و برنامه‌های توسعه مهارت در فصول کم‌رونق برای جبران ناپایداری اشتغال است. دوم، طراحی برنامه‌های هویت‌سازی فرهنگی (مانند آموزش «میزبانگری ایرانی» و تقدیر از کارکنان به عنوان سفیران فرهنگی) برای تقویت تعلق سازمانی است. در نهایت، پیشنهاد می‌شود مسیرهای شغلی دوگانه با گزینه‌های «تخصص در خدمات» یا «مدیریت» برای پاسخ‌گویی به نیازهای متنوع ارتقای شغلی توسعه یابد.

محدودیت‌هایی نیز در روش‌شناسی پژوهش وجود دارد که نویسندگان بر آن‌ها اذعان دارند. استفاده از روش‌های کیفی و مصاحبه‌محور ممکن است به سوگیری در انتخاب نمونه‌ها و تفسیر داده‌ها منجر شود. تعداد اندک مصاحبه‌شوندگان (هجده نفر از مالکان و مدیران هتل‌ها) نیز ممکن است نماینده کاملی از جامعه بزرگ‌تر نباشد و نتایج را تحت تأثیر قرار دهد. همچنین، مشارکت‌کنندگان این پژوهش صرفاً کارفرمایان و مدیران هتل‌ها بوده‌اند، درحالی‌که بینش‌های کارکنان بالقوه و بالفعل در این صنعت نادیده گرفته شده است. در پایان، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های بیشتری با استفاده از روش‌های کمی و تحلیل آماری انجام شود تا نتایج تعمیم‌پذیری به دست آید. همچنین، بررسی تأثیر عوامل فرهنگی و اجتماعی در ارزش‌های پیشنهادی کارفرما و کارمند در صنایع گوناگون روند پژوهشی جذابی برای پژوهش‌های آینده خواهد بود. علاوه‌بر این، پژوهش‌های مقایسه‌ای (تطبیقی) بین هتل‌ها در شهرهای گوناگون ایران یا کشورهای دیگر نیز جهت‌گیری پژوهشی جدیدی است که به شناخت عمیق‌تری از چالش‌ها و فرصت‌های برند کارفرما در صنعت مهمان‌نوازی منجر خواهد شد.

پایه. همچنین، ایجاد جو سازمانی مثبت و حمایتگر، که روابط دوستانه را ترویج دهد، به افزایش تعهد و وفاداری کارکنان منجر می‌شود. علاوه‌بر این، توجه به توسعه شغلی کارکنان باید در اولویت قرار گیرد. کارفرمایان باید برنامه‌های آموزشی و فرصت‌های پیشرفت حرفه‌ای را فراهم آورند تا کارکنان احساس کنند در مسیر رشد و ارتقای شغلی قرار دارند. این اقدامات به جذب استعدادها کمک می‌کند و موجب حفظ آن‌ها در سازمان خواهد شد. در نهایت، با توجه به تأثیر مستقیم احساس عدالت در رفتار کارکنان، کارفرمایان باید سیاست‌های عادلانه‌ای را در محیط کار اجرا کنند تا حس تعلق و رضایت شغلی را تقویت نمایند.

یافته‌های پژوهش درباره اجزای ارزش پیشنهادی کارکنان در صنعت هتل‌داری آشکارا نشان می‌دهد که موفقیت سازمان‌ها به کیفیت و ویژگی‌های کارکنان بسیار وابسته است. مهارت‌های تخصصی و هوش هیجانی از عوامل کلیدی در جذب و حفظ استعدادها به شمار می‌روند. هوش هیجانی، که به توانایی درک و مدیریت احساسات خود و دیگران اشاره دارد، نقش مهمی در برقراری ارتباط مؤثر و ارائه خدمات باکیفیت در صنعت هتل‌داری ایفا می‌کند. این نتیجه یافته‌های کلیدی چارچوب شایستگی‌های خدمات‌محور را در بافت ایران تأیید می‌کند، که خودآگاهی هیجانی و مدیریت تعارض را پایه خدمات ممتاز می‌داند. پژوهش تطبیقی باشر<sup>۱</sup> و همکاران (2024) در هتل‌های استانبول نشان می‌دهد کارکنان با هوش هیجانی بالا تا ۴۰ درصد کمتر در معرض فرسودگی شغلی ناشی از تعاملات چالش‌برانگیز قرار دارند.

هویت فردی و شخصیت کارکنان نیز عوامل مؤثر در ارزش پیشنهادی کارکنان شناخته شده‌اند. شخصیت کارکنان نه تنها بر رفتار آن‌ها در سازمان اثر می‌گذارد، بلکه تصویر کلی سازمان را نیز شکل می‌دهد. این موضوع نشان‌دهنده اهمیت انتخاب صحیح کارکنان با توجه به تناسب شخصیت آن‌ها با فرهنگ سازمانی است. وجدان کاری و تعلق سازمانی از دیگر ابعاد حیاتی ارزش پیشنهادی کارمند است. کارکنان دارای وجدان کاری معمولاً نظارت مستمر لازم ندارند و با مسئولیت‌پذیری بیشتری عمل می‌کنند. همچنین، تعلق سازمانی عاملی برای افزایش وفاداری و بهره‌وری کارکنان شناخته شده است. این یافته با نظریه هویت سازمانی اشفورث و مائل<sup>۲</sup> (1989) همسو

1. Başer

2. Ashforth and Mael



- Study of Tourism and Hotel Industry. *Social Studies in Tourism*, 15(15), 0. [https://www.journalitor.ir/article\\_723559.html?lang=en](https://www.journalitor.ir/article_723559.html?lang=en) [In Persian]
- Abedi Jafari, H., Taslimi, M. S., Faghihi, A., & Sheikhzade, M. (2011). Thematic Analysis and Thematic Networks: A Simple and Efficient Method for Exploring Patterns Embedded in Qualitative Data Municipalities). *Strategic Management Thought*, 5(2), 151-198. doi: 10.30497/smt.2011.163 <https://doi.org/10.30497/smt.2011.163> [In Persian]
- Alves, P., Santos, V., Reis, I., Martinho, F., Martinho, D., Correia Sampaio, M., ... & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Strategic talent management: The impact of employer branding on the affective commitment of employees. *Sustainability*, 12(23), 9993. <https://doi.org/10.3390/su12239993>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4, 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Linking the employee value proposition (EVP) to employee behavioural outcomes. *Industrial and Commercial Training*, 51(7/8), 387-395. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2019-0043>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- Baghaienia, F., Shaker Ardakani, M., Amrolahi, N., & Behjati Ardakani, A. (2021). Analysis of effective factors in the internal branding of selected hotels in Yazd with a qualitative approach. *Tourism Management Studies*, 16(55), 41-77. <https://doi.org/10.1016/j.tms.2021.58241>
- منابع فارسی که معادل لاتین آن‌ها در فهرست منابع آمده است:
- خسروی، ابوالفضل، کربلایی مجید، ملیحه و شهبازی، میثم (۱۴۰۰). تأثیر شخصیت برند در جذابیت برند کارفرما با میانجی‌گری احساس و اعتماد مورد پیمایش: هتل‌های گردشگری شرکت ملی نفت. گردشگری و اوقات فراغت، ۶ (۱۲)، ۱۸۳-۱۶۹.
- شائمی، علی، صفری، علی، سلیمیان، سمانه (۱۳۹۴). تعیین تأثیر رضایت از جبران خدمات مالی و غیرمالی بر درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان با نقش میانجی ادراک از عدالت سازمانی. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۴ (۷)، ۱۷-۳۲. ۲۰/۱۰/۲۴/۷۸/۲/۴/۱۳۹۴/۱۳۷/۲۵۱۸/۲۲/۱/۰۱
- بقایی‌نیا، فاطمه، شاکر اردکانی، محمد، امراللهی بیوکی، ناهید، بهجتی اردکانی، علی (۱۴۰۰). واکاوی عوامل مؤثر در برندسازی داخلی هتل‌های منتخب شهر یزد با رویکرد کیفی. مطالعات مدیریت گردشگری، ۲۶ (۵۵)، ۴۱-۷۷. <https://doi.org/10.22054/tms.2021.58241>
- عابدی جعفری، حسن، تسلیمی، محمد سعید، فقیهی، ابوالحسن و شیخزاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. اندیشه مدیریت راهبردی، ۵ (۲)، ۱۵۱-۱۹۸. <https://doi.org/10.30497/smt.2011.163>
- عابدینی، علی و زارع، حمید (۱۳۹۹). چگونگی انعکاس برند کارفرما در آگهی‌های شغلی (مورد مطالعه: صنعت گردشگری و هتلداری). مطالعات اجتماعی گردشگری، ۸ (۱۵)، ۲۷-۴۸. [https://www.journalitor.ir/article\\_723559.html?lang=fa](https://www.journalitor.ir/article_723559.html?lang=fa)
- واعظی مهدی، شاطریان، محسن و کیانی، صدیقه (۱۳۹۹). تبیین و رتبه‌بندی ابعاد جذابیت و ارتقای برند کارفرما در هتل‌داری شهر کاشان. فصلنامه مدیریت برند، ۷ (۳)، ۸-۴۳. <https://doi.org/10.22051/org.bmr/10/22051/2047>
- Abedini, A., & Zareh, H. (2020). Exploring Employer Branding in Job Ads: A Case



- hospitality and tourism industry: Finding and keeping talent*. Emerald publishing limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-069-220191015>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Jain, D. S. (2020). Employer branding - A perceptual study of Management students in Hospitality and Tourism industry. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 6167 - 6183. <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/6745>
- Jolly, P. M., Self, T. T., & Gordon, S. E. (2020). Attracting hospitality recruits: The benefit of benefits. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(1), 1-22. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1672243>
- Kanitkar, S., Abedin, M. A., Bhattar, S., & Spivey, J. J. (2019). Methane dehydroaromatization over molybdenum supported on sulfated zirconia catalysts. *Applied Catalysis A: General*, 575, 25-37. <https://doi.org/10.1016/j.apcata.2019.01.013>
- Keppeler, F., & Papenfuß, U. (2023). Employer value propositions for different target groups and organizational types in the public sector: Theory and evidence from field experiments. *Review of Public Personnel Administration*, 43(4), 701-726. <https://doi.org/10.1177/0734371X221121050>
- Khosravi, A., Karbalaee Majid, M., & Shahbazi, M. (2021). The Role of Brand Personality on the Attractiveness of the Employer Brand Attractiveness by Mediating Feeling and Trust (National Oil Company Tourism Hotels [org/10.22054/tms.2021.58241.2476](https://doi.org/10.22054/tms.2021.58241.2476) [In Persian]
- Başer, O., Mohamed, M., Samayoa, G., & Sarioglu, S. (2024). Semaglutide and Tirzepatide Use and Reduction of Cardiovascular Risks in Adults with Overweight and Obesity. *Medical Research Archives*, 12(8). <https://doi.org/10.18103/mra.v12i8.5714>
- Bednarska, M. A., & Olszewski (2016). Is employer branding a challenge for high-contact service industries? Insights from the hospitality sector in Poland. *International Tourism and Hospitality Management Conference*, Sarajevo, Bosnia and Herzegovina.
- Blau, P. (2017). *Exchange and power in social life*. Routledge.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of applied psychology*, 98(2), 199. <https://doi.org/10.1037/a0031757>
- Chawla, P. (2020). Impact of employer branding on employee engagement in business process outsourcing (BPO) sector in India: mediating effect of person-organization fit. *Industrial and Commercial Training*, 52(1), 35-49. <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2019-0063>
- Ewing, M. T., Pitt, L. F., De Bussy, N. M., & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of advertising*, 21(1), 3-22. <https://doi.org/10.1080/02650487.2002.11104914>
- Gehrels, S. (2019). *Employer branding for the*

- and strategic approach to reducing hospitality's talent challenge. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(8), 2793-2815. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2022-0882>
- Mohamad, S. F., Sidin, S. M., Dahlia, Z., Ho, J. A., & Boo, H. C. (2018). Conceptualization of employer brand dimensions in Malaysia luxury hotels. *International Food Research Journal*, 25(6), 2275-2284. [http://ifrj.upm.edu.my/25%20\(06\)%202018/\(7\).pdf](http://ifrj.upm.edu.my/25%20(06)%202018/(7).pdf)
- Onur, N., Celik Yetim, A., Guven, Y., Gozen, E., Ozilhan Ozbey, D., & Coskun Degirmen, G. (2024). Employer brand attractiveness and organizational commitment: the moderating role of organizational support. *Sustainability*, 16(13), 5394. <https://doi.org/10.3390/su16135394>
- Salau, O., Osibanjo, A., Adeniji, A., Ojebola, O., Oludayo, O., Falola, H., & Atolagbe, T. (2018). datasets on employee value proposition (evp) and performance of selected fast moving consumer goods (FMCGs) firms in Nigeria. *Data in brief*, 19, 1907-1911. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.06.027>
- Samah, I. H. A., Shamsuddin, A. S., Abd Rashid, I. M., & Amlus, M. H. (2019). Gender differences on employee value proposition, growth mindset and employee engagement in Malaysian hotel sector. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(12), 3460-3462.
- Shaemi, A., Safari, A., & Salimian, S. (2015). Determining the Effect of Financial and Nonfinancial Compensation Satisfaction on Employee Engagement with Mediating Role of Justice Perceived Organizational. *Management Studies in Development and Evolution*, 24(78), 17-28.
- Survey). *Tourism and Leisure Time*, 6(12), 169-183. <https://doi.org/10.22133/tlj.2022.147259> [In Persian]
- Kilson, G. A., Calisto, M. D. L., & Peres, R. (2024). An analysis of online employer positioning: insights for a broader employee value proposition construct in the hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 23(2), 217-244. <https://doi.org/10.1080/15332845.2024.2282209>
- Kim, Y., & Legendre, T. S. (2023). The effects of employer branding on value congruence and brand love. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 47(6), 962-987. <https://doi.org/10.1177/10963480211062779>
- Kurniawan, H., & Desiana, P. M. (2024). Human Resource Management Practices and Job Performance Under Investigation: Mediating Role of Job Satisfaction and Employee Value Proposition. *Journal of Theoretical and Applied Management*, 17(2), 299-315 <https://doi.org/10.20473/jmtt.v17i2.53161>
- Lin, M. Y., Chiang, C. F., & Wu, K. P. (2018). How hospitality and tourism students choose careers: Influences of employer branding and applicants' customer orientation. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 30(4), 229-240. <https://doi.org/10.1080/10963758.2018.1480377>
- Liu, F. (2020). Analysis of employer value proposition competitiveness in online recruitment. *Industrial Engineering and Innovation Management*, 3(2), 142-150. <https://doi.org/10.23977/ieim.2020.030209>
- Manoharan, A., Scott-Young, C., & McDonnell, A. (2023). Industry talent branding: a collaborative





Vaezi, M., Shaterian, M., & Kiani Salmi, S. (2020). Explaining and Ranking the Dimensions of Attractiveness and Promotion of the Employer Brand in Hoteling Industry in Kashan. *Quarterly Journal of Brand Management*, 7(3), 129-169. <https://doi.org/10.22051/bmr.2021.33196.2047> [In Persian]

Yaşar, E. (2022). The effect of employer brand on workplace selection in the hospitality industry. *Journal of Tourism Theory and Research*, 8(2), 29-36. <https://doi.org/10.24288/jttr.1096279>

32. 20.1001.1.22518037.1394.24.78.2.4 [In Persian]

Slavkovic, M., & Ognjanovic, J. (2024). Employer Brand and Business Performance: The Role of Intellectual Capital. *Engineering Economics*, 35(1), 25-44. <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ee.35.1.30565>

Styvén, M. E., Näppä, A., Mariani, M., & Natarajan, R. (2022). Employee perceptions of employers' creativity and innovation: Implications for employer attractiveness and branding in tourism and hospitality. *Journal of Business Research*, 141, 290-298. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.038>

Symonds, C. (2024). What is employer branding? Definition, benefits and strategies. <https://factorialhr.com/blog/employer-branding/>