

Conceptualizing of Employees' Value Propositions: A Systematic Literature Review

Razieh Abdollahi¹ , Mojtaba Amiri² , Abbas Nargesian³ 

Abstract

Background & Purpose: EVP as a strategy to create a competitive advantage for the employer in the labor market and with the aim of ensuring the employment and maintaining of the best employees, is a new concept that considers the benefits of cooperation with a specific employer, and different components have been introduced for that so far. Therefore, the current research seeks to understand the nature as well as the components of EVP with an integrated approach.

Methodology: In this research, in order to understand the nature and components of EVP, a systematic literature review method was used. Research data resources for this study includes the related articles published in the scientific database. These articles were chosen based on the pertinent criteria and were analyzed using open coding.

Findings: After reviewing the definitions of employees' value propositions, the nature, purpose, and conditions for achieving this value were identified. Furthermore, its five integral components include: communicational, cultural, economic, developmental values, values of the job and values of pride and credibility of the organization.

Conclusion: The findings of this study can contribute to cognition of the organization employees' expected values in order to improve competitive power of the organizations in employing and retaining the best individuals.

Keywords: Employee value proposition, EVP, Employer value proposition, Employment value proposition, Systematic literature review

Citation: Abdollahi, Razieh, Amiri, Mojtaba & Nargesian, Abbas (2022). Conceptualizing of Employees' Value Propositions: A Systematic Literature Review. *Journal of Human Resource Studies*, 12(4), 1-22. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2023.168834>

1. PhD Candidate, Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: abdollahii@ut.ac.ir
2. Associate Prof., Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: mamiry@ut.ac.ir
3. Associate Prof., Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: anargesian@ut.ac.ir

Published by Shahid Sattari Aeronautical University, Faculty of Management
Journal of Human Resource Studies, 2022, Winter, Vol, 12, No, 4, 1-22

doi: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2023.168834>

Corresponding Author: Razieh Abdollahi

Received: October 26, 2022; Received in revised form: December 25, 2022

Accepted: January 11, 2023; Published online: January 21, 2023

Article Type: Research-based

E.ISSN: 2783-0624

<http://www.jhrs.ir/>

© Authors



مفهوم‌پردازی گزاره‌های ارزشی کارکنان: مرور نظام‌مند ادبیات

راضیه عبدالهی^۱، مجتبی امیری^۲، عباس نرگسیان^۳

چکیده

زمینه و هدف: گزاره‌های ارزشی کارکنان نوعی راهبرد برای ایجاد مزیت رقابتی کارفرما در بازار کار به‌شمار می‌رود که با هدف اطمینان از به‌کارگیری بهترین افراد و نگهداشت کارکنان فعلی اجرا می‌شود. این مفهوم جدید، بر مزایایی تمرکز می‌کند که از همکاری با یک کارفرمای مشخص به‌دست می‌آید و تاکنون اجزای متفاوتی برای آن معرفی شده است؛ از این رو پژوهش حاضر، به‌دنبال شناخت ماهیت و اجزای تشکیل‌دهنده گزاره‌های ارزشی کارکنان با رویکردی یکپارچه است.

روش: این پژوهش کاربردی رویکرد تفسیری دارد و از روش مرور نظام‌مند ادبیات به‌عنوان نوعی روش کیفی استفاده کرده است. منابع اطلاعاتی پژوهش مقاله‌های مرتبط منتشرشده در پایگاه‌های اطلاعات علمی منتخب است که بر اساس معیارهای مدنظر غربالگری و با استفاده از روش کدگذاری تحلیل شدند.

یافته‌ها: با مرور تعاریف گزاره‌های ارزشی کارکنان، ماهیت و هدف و شرایط بهره‌مندی از آن بازشناسی شد. همچنین اجزای آن نیز، از پنج مقوله اصلی تشکیل شده‌اند که عبارت‌اند از: ارزش‌های ارتباطی و فرهنگی، ارزش‌های اقتصادی، ارزش‌های توسعه‌ای، ارزش‌های حاصل از شغل و ارزش‌های غرور و اعتبار سازمانی.

نتیجه‌گیری: یافته‌های این پژوهش می‌تواند به کسب شناخت کمابیش جامعی از ارزش‌های مورد انتظار کارکنان از سازمان مساعدت کند تا توان رقابتی سازمان‌ها را در جذب و نگهداشت بهترین افراد ارتقا دهد.

کلیدواژه‌ها: گزاره‌های ارزشی کارکنان، ارزش پیشنهادی کارکنان، ارزش پیشنهادی کارفرما، ارزش پیشنهادی اشتغال، مرور نظام‌مند ادبیات

استناد: عبدالهی، رضیه، امیری، مجتبی و نرگسیان، عباس (۱۴۰۱). مفهوم‌پردازی گزاره‌های ارزشی کارکنان: مرور نظام‌مند ادبیات. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۲(۴)، ۱-۲۲.

۱. دانشجوی دکتری، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: abdollahii@ut.ac.ir
۲. دانشیار، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: mamiry@ut.ac.ir
۳. دانشیار، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: anargesian@ut.ac.ir

DOI: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2023.168834>

نویسنده مسئول: رضیه عبدالهی

دریافت: ۱۴۰۱/۰۸/۰۴، بازنگری: ۱۴۰۱/۱۰/۰۴

پذیرش: ۱۴۰۱/۱۰/۲۱

انتشار: ۱۴۰۱/۱۱/۰۱

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۱، زمستان، دوره ۱۲، شماره ۴، ص. ۱-۲۲

شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۲۴

نوع مقاله: پژوهشی

© نویسندگان

مقدمه

گزاره‌های ارزشی کارکنان به‌عنوان راهبردی جهت اطمینان از به‌کارگیری بهترین افراد و حفظ و نگهداشت کارکنان (کترمول^۱، ۲۰۱۹؛ هگر^۲، ۲۰۰۷؛ روناک و میزرا^۳، ۲۰۲۰) مفهوم کمابیش جدیدی است که از ادبیات بازاریابی وارد حوزه مدیریت منابع انسانی شده است (نواز، ژنگ، منصور و علم‌الدین^۴، ۲۰۱۹). به گزارش پایگاه اسکوپوس^۵، کاربست این عبارت از سال ۲۰۰۱ آغاز شده است. با جست‌وجوی عبارت‌های گزاره‌های ارزشی کارکنان^۶ یا گزاره‌های ارزشی کارفرما^۷ در این حوزه منتشر شده است و چنانچه جست‌وجو به‌عنوان، چکیده و واژگان کلیدی محدود شود، این عدد به ۷۲ مستند پژوهشی در این حوزه منتشر یافت (اسکوپوس^۶، ۲۰۲۲).

مفهوم گزاره‌های ارزشی کارکنان از مفهوم گزاره‌های ارزشی مشتری^{۱۰} و از ادبیات بازاریابی وارد حوزه مدیریت منابع انسانی شده است (نواز و همکاران، ۲۰۱۹). گزاره‌های ارزشی مشتری یا همان ارزش پیشنهادی با این ایده اصلی که هر کسب‌وکار خاص، چه چیزی را می‌تواند به مشتریان خود ارائه دهد (سیلز، گوارینو، گواراردی، میلوپولوس^{۱۱}، ۲۰۱۷)، بیان متقاعدکننده و معتبر تجربه‌ای است که مشتری از پیشنهاد عرضه‌کننده خدمت یا محصول دریافت می‌کند (بارنز، بلیک، پیندر^{۱۲}، ۲۰۰۹). پس از کار لنینگ^{۱۳} در سال ۱۹۹۸، این مفهوم با نگاه بیرون به درون و تمرکز بر تجربه مشتری همراه بوده است (پین، فرو، استیپهاف و اگرت^{۱۴}، ۲۰۲۰). بر همین اساس، گزاره‌های ارزشی کارکنان نیز درک کارکنان از ارزش‌های متنوعی همچون ارزش‌های فرهنگی، کاری، توسعه‌ای، محیطی و اقتصادی را اندازه‌گیری می‌کند که از طرف سازمان به‌عنوان کارفرما پیشنهاد شده است (روناک و میزرا، ۲۰۲۰).

در تعاریف ارائه‌شده پژوهشگران مختلف از گزاره‌های ارزشی کارکنان، تنوعی از عبارات در خصوص ماهیت و چیستی این مفهوم دیده می‌شود. برخی از تعاریف، گزاره‌های ارزشی کارکنان را با پاداش‌ها و مزایا (کوشانسکی و لدفورد^{۱۵}، ۲۰۰۱؛ موروکو و آنکل^{۱۶}، ۲۰۰۸؛ ویلی و همکاران^{۱۷}، ۲۰۱۷)، برخی تحت عنوان ویژگی‌های کارفرما (کوشانسکی، مسترپولو و لدفورد^{۱۸}، ۲۰۰۳؛ بکاس و تیکو^{۱۹}، ۲۰۰۴؛ بل^{۲۰}، ۲۰۰۵؛ هگر، ۲۰۰۷؛ سالو و همکاران^{۲۱}، ۲۰۱۸؛

1. Cattermole
2. Heger
3. Rounak & Misra
4. Nawaz, Zhang, Mansoor, Ilmudeen
5. Scopus
6. Employee Value Proposition
7. Employment value proposition
8. Employer value proposition
9. Scopus
10. Customer value proposition (CVP)
11. Sales, Guarino, Guizzardi, Mylopoulo
12. Barnes, Blake, Pinder
13. Lanning
14. Payne, Frow, Steinhoff, Eggert
15. Kochanski & Ledford
16. Moroko & Uncles
17. Willie et al.
18. Kochanski, Mastropolo, Ledford
19. Backhaus & Tikoo
20. Bell
21. Salau

پالن تاندل و سمولبیک جزمین^۱، (۲۰۲۱) و برخی دیگر، آن را ارزش یا منفعت (سنگوتا، بامل و سینگ^۲، ۲۰۱۵؛ پانتیک و میزرا^۳، ۲۰۱۶؛ نواز و همکاران، ۲۰۱۹؛ دیپا و بارال^۴، ۲۰۱۹؛ روناک و میزرا، ۲۰۲۰؛ کاشیو، خانا و بارتی^۵، ۲۰۲۰؛ بینو راج^۶، ۲۰۲۱؛ رزمینیک و واور^۷، ۲۰۲۱) تلقی می‌کنند.

در منابع فارسی (خدایی و اصانلو، ۱۳۹۴؛ مرادی، جزنی، عالم تبریز و هادی‌زاده مقدم، ۱۳۹۴؛ شمشیری میلانی و نوح پیشه، ۱۳۹۵، فراخی، کفاش‌پور و قانعی، ۱۳۹۵؛ آبیای، فنایی جیزآباد و حسینی، ۱۳۹۷)، علاوه بر موارد یاد شده، تأثیر ترجمه نیز مشاهده می‌شود. گزاره‌های ارزشی کارکنان با عناوین ارزش پیشنهادی، پیشنهاد ارزش متمایز و ارزش پیشنهادی شغلی ترجمه شده است. استفاده از عبارات مختلف در خصوص ماهیت گزاره‌های ارزشی کارکنان را می‌توان به تعارض در ادراک ماهیت این مفهوم نسبت داد. از سوی دیگر، استفاده از عبارات مختلف درباره ماهیت گزاره‌های ارزشی کارکنان، بر دسته‌بندی و ماهیت اجزای آن نیز تأثیرگذار خواهد بود. از این رو، این سؤال مطرح است که ماهیت گزاره‌های ارزشی کارکنان چیست و از چه اجزایی تشکیل شده است. در همین راستا، پژوهش حاضر با بررسی نظام‌مند ادبیات، به دنبال شناسایی چستی گزاره‌های ارزشی کارکنان و اجزای آن است.

پیشینه نظری پژوهش

کوچانسکی و لدفورد (۲۰۰۱) در مقاله خود که نخستین مقاله شناسایی شده در پایگاه اسکوپوس، در زمینه گزاره‌های ارزشی کارکنان است، کلید درک علل ترک خدمت کارکنان را گزاره‌های ارزشی کارکنان می‌داند و آن را این‌گونه تعریف می‌کنند: «گزاره‌های ارزشی کارکنان مجموعه پاداش‌هایی است که شرکت در ازای اشتغال مستمر و تلاش اختصاصی، پیشنهاد می‌دهد. گزاره‌های ارزشی کارکنان پاداش‌های پولی، مانند حقوق و دستمزد و مشوق‌ها و همچنین، سایر انواع پاداش است». در ادامه، تحت عنوان مدلی به نام پاداش‌های کار^۸، پنج نوع پاداش را معرفی می‌کنند که در تصمیم‌گیری کارکنان برای ماندن در یک شرکت مهم است.

الریش و بروکبانک^۹ (۲۰۰۵) یکی از ویژگی‌های منابع انسانی اثربخش را شناسایی گزاره‌های ارزشی کارکنان و بهبود توانایی‌های فردی می‌دانند و معتقدند که گزاره‌های ارزشی کارکنان، برای کارکنان چشم‌انداز روشن از آینده، فرصت رشد فردی و حرفه‌ای، مشوق و جبران خدمات منصفانه، حس معناداری و اثرگذاری، عضویت در تیم و گروه‌های اجتماعی، آگاهی از اخبار و رخدادها و شرایط و سیاست‌های کاری منصفانه فراهم می‌کند.

بل (۲۰۰۵) نیز در بازتعریفی از گزاره‌های ارزشی کارکنان، غرور فردی و جایگاه اجتماعی و همچنین ادراک اخلاق و مسئولیت اجتماعی حاصل از کار کردن در یک شرکت را به عنوان گزاره‌های ارزشی کارکنان در نظر گرفت.

-
1. Paleń-Tondel & Smolbik-Jęczmień
 2. Sengupta, Bamel, Singh
 3. Pattnaik & Misra
 4. Deepa & Baral
 5. Kashive, Khanna, harthi
 6. Binu Raj
 7. Rzemieniak & Wawer
 8. Rewards of WorkSM model
 9. Ulrich & Brockbank

پس از آن، هگر (۲۰۰۷) گزاره‌های ارزشی کارکنان را این گونه تعریف کرد: «گزاره‌های ارزشی کارکنان، ادراک کارمند از ارزش یا منفی است که در ازای ارائه خدمت به‌عنوان عضوی از سازمان دریافت کرده و برای خود میزان رقابتی بودن این ارزش را تعیین می‌کند». ۴۱ ویژگی شناسایی شده در مطالعه هگر (۲۰۰۷)، مبنای تعدادی از پژوهش‌های بعدی در این حوزه قرار گرفت.

پژوهش‌های متعددی به اهمیت گزاره‌های ارزشی کارکنان در ایجاد یا تقویت برند کارفرمایی پرداخته‌اند، از جمله اپ، مرک و باتن^۱ (۲۰۱۲) که معتقدند گزاره‌های ارزشی کارکنان باید حاوی اقدام‌های مدیریت منابع انسانی پایدار باشد تا بتواند تصویر ذهنی کارمند به کارفرما را ارتقا دهد و سازمان را از رقبایش متمایز کند.

گاسومی^۲ (۲۰۱۵) گزاره‌های ارزشی کارکنان را ابزار مؤثری معرفی می‌کند که برای برند کارفرمایی و در نتیجه جذب و استخدام و حفظ بهترین استعدادها، به‌منظور رشد و توسعه سازمان به کار می‌رود.

اسدی، عسگری و خیراندیش (۱۳۹۷) نیز برندسازی کارفرمایی را از طریق گزاره‌های ارزشی کارکنان بر هویت‌یابی سازمانی مؤثر می‌دانند.

موازی با پژوهش‌های دانشگاهی، چارچوب‌های مختلفی از شرکت‌ها و مؤسسه‌های تجاری در حوزه گزاره‌های ارزشی کارکنان ارائه شده است.

در همین راستا، شرکت مشاوره رهبری شرکتی سب^۳ (۲۰۱۵)، گزاره‌های ارزشی کارکنان را مجموعه ویژگی‌هایی تعریف می‌کند که بازار کار و کارکنان، به‌عنوان ارزش در ازای همکاری با سازمان دریافت می‌کنند و چارچوبی حاوی ۳۸ ویژگی در پنج دسته اصلی پاداش‌ها، فرصت، کار، افراد و سازمان ارائه می‌دهد.

اکزن^۴ (۲۰۱۸) گزاره‌های ارزشی کارکنان را فهرستی از دلایل پیوستن فرد به شرکت می‌داند و چهار گروه گزاره‌های ارزشی کارکنان را شرکت، نقش، فرهنگ و توسعه معرفی می‌کند. ای او این^۵ (۲۰۱۸) ویژگی‌های گزاره‌های ارزشی کارکنان را در چهار دسته کار، تیم، پاداش و سازمان دسته‌بندی می‌کند.

گارتنر^۶ (۲۰۲۱) پس از ارائه چارچوب اولیه خود تحت سب (۲۰۱۵)، در سال ۲۰۲۱ با تغییر رویکرد خود از تمرکز بر کارکنان به تمرکز بر انسان، چارچوب جدیدی با عنوان قدر انسانی^۷ ارائه داده و معتقد است که در عصر جدید، سازمان‌ها باید به کارکنان به‌عنوان انسان نگاه کنند، نه نیروی کار و بیان می‌کند که بر خلاف چارچوب‌های ارائه‌شده قبلی، کارکنان نه برای ویژگی‌های پیشنهادی کارفرما، بلکه برای فراهم آوردن ویژگی‌ها و احساساتی که با نیازشان متناسب است، با یک شرکت همکاری می‌کنند.

پیشینه تجربی

در ادامه، نتایج پژوهش‌های مربوط به گزاره‌های ارزشی کارکنان، در جدول ۱ ارائه شده است.

-
1. App, Merk, Büttgen
 2. Goswami
 3. CEB
 4. Accion
 5. Aon
 6. Gartner
 7. The human deal

جدول ۱. پژوهش‌های انجام شده در حوزه گزاره‌های ارزشی کارکنان

ردیف	پژوهشگر / سال	یافته‌های پژوهش
۱	مارتین، مارتین و توتل ^۱ (۲۰۰۹)	شش ویژگی جبران خدمات، ماهیت کار، توسعه کارراهه، کیفیت رهبری، افراد و سازمان برای حفظ افسران گمرک که از خدمات گمرکی نیوزلند فارغ‌التحصیل شده‌اند، شناسایی شد.
۲	جونز و احمد ^۲ (۲۰۱۱)	در این مطالعه دیدگاه دو فارغ‌التحصیل از فرهنگ‌های مختلف، در خصوص انتخاب شرکت TNT برای اشتغال بررسی شده است. فهرست اعلام‌شده دو دانشجو برای انتخاب محل کار از عناصر یکسان، اما با اولویت‌های متفاوت تشکیل شده بود.
۳	سنگوتا و همکاران (۲۰۱۵)	مدل شش‌عاملی برای برند کافرمایی داخلی (ارزش‌های بالقوه مسیر شغلی، عدالت، تعلق کارکنان، احساس خوب، راحتی، عزت نفس) و مدل پنج‌عاملی برای برند کافرمایی خارجی (ارزش‌های بنیادی و تصویری، ساختار شغلی، فرهنگ کاری، مرجعیت و غرور) ارائه شد.
۴	پاتنیک و میزرا ^۳ (۲۰۱۶)	این مطالعه به شناسایی ابعاد گزاره‌های ارزشی کارکنان در شرکت‌های فعال در صنعت IT کشور هند می‌پردازد. پنج ویژگی ارزش توسعه‌ای، ارزش محیط کاری، ارزش کار، توازن کار و زندگی و ارزش الهام‌بخش ^۳ ، به‌عنوان ویژگی‌های گزاره‌های ارزشی کارکنان شناسایی شد.
۵	باچینسکا ^۴ (۲۰۱۸)	اطلاعات ارائه‌شده در سایت اوراق بهادار ورشو، می‌تواند یک گزاره ارزشی برای کارکنان آینده باشد. از همین منظر، سطح دستمزد مهم‌ترین بُعد ارزیابی کارفرما نیست. مطلوب‌ترین ویژگی شرکت‌های بزرگ، اعتبار و شهرت (۵۹ درصد) و پس از آن، سبک مدیریتی و فرهنگ سازمانی (۵۲ درصد) است. فرصت‌های توسعه، مهم‌ترین عامل در شرکت‌هایی بود که متخصصان را به کار می‌گرفت، در حالی که عامل کار در شرایط باثبات، تصویر مثبتی از کارفرما ایجاد می‌کند و در شرکت‌های فعال در حوزه نفت و گاز و صنایع غذایی عامل مهمی محسوب می‌شود.
۶	نواز و همکاران (۲۰۱۹)	ارزش اقتصادی، ارزش استقلال، ارزش توسعه‌ای، ارزش خوشی‌ولدت و ارزش اجتماعی، به‌طور معناداری در گزاره ارزشی فریلنسرها نقش دارند.
۷	پادی، بارخوزن و سانپل ^۵ (۲۰۱۹)	گزاره ارزشی کارکنان مناسب برای کارورزان فارغ‌التحصیل، باید مؤلفه‌های عملکردی، مالی و روان‌شناختی را شامل شود. بر اساس یافته‌ها کمک هزینه و فرصت‌های آموزش و توسعه عوامل مهمی هستند که کارآموزان را در سازمان‌ها جذب و حفظ می‌کنند.
۸	عزیز و همکاران ^۶ (۲۰۱۹)	ویژگی‌های گزاره‌های ارزشی کارکنان شناسایی و مشخص شد که مزایای کارکنان، بر جذب استعدادها در نهادهای بانکی اسلامی تأثیر زیادی دارد.
۹	کاشیو و همکاران (۲۰۲۰)	گزاره ارزشی کارکنان از متون استخراج و سه عنوان جدید به دسته‌بندی برتون و همکاران ^۷ (۲۰۰۵) اضافه شد که عبارت‌اند از: کار - زندگی و مدیریت و برند.
۱۰	سورمب و باخیزن ^۸ (۲۰۲۰)	یک چارچوب یکپارچه برای گزاره‌های ارزشی استعدادها، مخصوص کارکنان دانشگاهی با در نظر گرفتن عناصر برند سازمانی، برند کافرمایی و فرایند چرخه زندگی استعدادها ارائه شده است.

1. Martin, Martin & Tootell
2. Jones & Ahmad
3. Inspirational value
4. Bagienska
5. Paadi, Barkhuizen, Swanepoel
6. Aziz
7. Berthon
8. Saurombe & Barkhuizen

پس از بررسی پیشینه نکات ذیل تأمل‌برانگیز است. اول اینکه پژوهشگران مختلف، ماهیت متفاوتی در تعریف گزاره‌های ارزشی کارکنان در نظر گرفته‌اند؛ برای مثال کوشانسکی و لدفورد (۲۰۰۱) پاداش؛ بل (۲۰۰۵)، هگر (۲۰۰۷)، مارتین و همکاران (۲۰۰۹)، باجینسکا (۲۰۱۸)، عزیز و همکاران (۲۰۱۹) و پادی و همکاران (۲۰۱۹) ویژگی‌های کارفرما و از سوی دیگر سنگوتا و همکاران (۲۰۱۵)، پاتنیک و میزرا (۲۰۱۶)، نواز و همکاران (۲۰۱۹) و کاشیو و همکاران (۲۰۲۰) ارزش را به‌عنوان ماهیت گزاره‌های ارزشی کارکنان تلقی می‌کنند. مؤسسه‌های سب (۲۰۱۵)، اکژن (۲۰۱۸)، ای او این (۲۰۱۸) نیز، از عبارت ویژگی در تعیین ماهیت گزاره‌های ارزشی کارکنان استفاده می‌کنند. اما گارتتر (۲۰۲۱) در تغییر رویکرد خود، علاوه بر ویژگی‌های کارفرما، به احساسات کارکنان در ازای همکاری با کارفرما اشاره می‌کند و ماهیت جدیدی برای گزاره‌های ارزشی کارکنان در نظر می‌گیرد. با توجه به تنوع به‌کارگیری عبارات به‌کاررفته در خصوص ماهیت گزاره‌های ارزشی کارکنان، پیش‌بینی تعارض در درک این مفهوم دور از ذهن نیست و این سؤال مطرح می‌شود که در نهایت، ماهیت گزاره‌های ارزشی کارکنان چیست؟

از سوی دیگر، استفاده از عبارات مختلف در خصوص ماهیت، بر دسته‌بندی و ماهیت اجزا نیز تأثیرگذار است و از همین رو، چارچوب‌های مختلف گزاره‌های ارزشی کارکنان با اجزای کمابیش مختلفی از سوی پژوهشگران ارائه شده است. در همین راستا، ذکر این نکته ضروری است که یکی از معیارهای ارائه چارچوب‌های مختلف، توجه به مخاطب بوده است. برای مثال جونز و احمد (۲۰۱۱)، پادی و همکاران (۲۰۱۹) و سورمب و باخیزن (۲۰۲۰)، فارغ‌التحصیلان یا کارکنان دانشگاهی را مخاطب خود قرار داده‌اند، در حالی که سایر پژوهشگران، کارکنان سازمان‌ها را مخاطب پژوهش خود در نظر گرفته‌اند. در نظر گرفتن مخاطبان مختلف برای گزاره‌های ارزشی کارکنان، به شناسایی نیاز و خواست مخاطب هدف یاری می‌رساند؛ اما از ایجاد چارچوبی یکپارچه از اجزای گزاره‌های ارزشی کارکنان جلوگیری می‌کند و نگاه جامعی ندارد.

با توجه به نکات یادشده، پژوهش حاضر با هدف حل تعارض‌های مفهومی، به شناخت ماهیت گزاره‌های ارزشی کارکنان از نگاه پژوهشگران گذشته پرداخته و همچنین، به دنبال ارائه چارچوبی جامع و یکپارچه از اجزای گزاره‌های ارزشی کارکنان برآمده از ادبیات و نظر پژوهشگران این حوزه است.

روش‌شناسی پژوهش

از آنجایی که پدیده در دست بررسی، یعنی گزاره‌های ارزشی کارکنان، ماهیت ذهنی دارد و پدیده رؤیت‌پذیری نیست، نمی‌توان از فرضیه‌های علوم طبیعی به‌منظور شناسایی آن استفاده کرد و مفروضات علوم اجتماعی در آن صادق است، به همین سبب، خالی از ارزش‌های محقق نیست و بر این اساس، پارادایم پژوهش، پارادایم تفسیری است. همچنین، پژوهش حاضر به دنبال توسعه دانش کاربردی در زمینه گزاره‌های ارزشی کارکنان است، از همین رو جهت‌گیری آن کاربردی است و با توجه به اینکه از طریق گردآوری داده‌ها در ادبیات به دنبال شناخت گزاره‌های ارزشی کارکنان و ارائه چارچوبی یکپارچه از اجزای آن است، رویکرد استقرایی دارد. نوع پژوهش با توجه به هدف آن، کیفی و صبغه آن، از نوع پژوهش کتابخانه‌ای است و با استفاده از مرور نظام‌مند ادبیات و با هدف تلفیق پژوهش‌های موجود درباره ماهیت گزاره‌های ارزشی کارکنان اجرا شده است. ذکر این نکته ضروری است که مرور ادبیات، نوعی روش اجرای پژوهش و

مبتنی بر تحلیل ثانویه دانش موجود است. با استفاده از این روش خلأها و تناقض‌های موجود در ادبیات شناسایی شده و امکان دیدن موضوع از ابعاد جدیدتر فراهم می‌شود (جیسون، متسون و لیبسی^۱، ۲۰۱۱). در همین راستا، پژوهش با ایجاد پروتکلی مطابق با رویکرد کیچنهام و چارتر^۲ (۲۰۰۷) انجام شده است. روش گردآوری داده‌ها بررسی اسناد و مدارک بوده و به‌منظور تحلیل داده‌ها، از روش کدگذاری استفاده شده است.

در راستای آنچه بیان شد و از آنجا که مرور نظام‌مند روشی سؤال‌محور است (جیسون و همکاران، ۲۰۱۱؛ افرون و راوید^۳، ۲۰۱۹)، ابتدا این سؤال مطرح شد که گزاره‌های ارزشی کارکنان چیست؟ طرح این سؤال، به طرح سؤال فرعی پژوهش منجر شد که به دنبال شناسایی ابعاد یا مؤلفه‌های گزاره‌های ارزشی کارکنان است. در ادامه، جست‌وجوی منابع مطابق با پروتکل تعیین شده، انجام گرفت. شایان ذکر است که در پژوهش حاضر، مرور نظام‌مند در دو دسته پژوهش‌های داخلی و خارجی صورت گرفت. از همین رو مراحل جست‌وجوی پژوهش‌های داخلی و خارجی ارائه می‌شود. به‌منظور شناسایی پژوهش‌های داخلی در حوزه گزاره‌های ارزشی کارکنان، عبارت ارزش پیشنهادی کارکنان و ارزش پیشنهادی، به‌عنوان واژگان کلیدی در متون فارسی و در پایگاه‌های علم‌نت، نورمگز، مگایران و پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی^۴ بررسی شد. به‌منظور جست‌وجوی دقیق‌تر، معیارهای ورود و خروج زیر در جست‌وجوی مقاله‌ها اعمال شد:

۱. جست‌وجو در بین مجله‌های علمی معتبر (علمی - پژوهشی و علمی - ترویجی) و کنفرانس‌ها صورت گرفت و مجله‌های تخصصی و روزنامه‌ها از دایره جست‌وجو حذف شد؛
۲. در هر پایگاه متناسب با دسته‌بندی تعیین‌شده، موضوعات مدیریت یا علوم انسانی انتخاب و دسته‌های موضوعی دیگر از جمله ورزشی، تربیت بدنی، آموزشی، پزشکی و... از دایره جست‌وجو حذف شد؛
۳. بازه زمانی خاصی برای جست‌وجو تعیین نشد؛
۴. زبان مقاله‌ها، فارسی انتخاب شد؛
۵. جست‌وجو بر اساس عنوان، چکیده و کلیدواژه انجام گرفت؛
۶. به دلیل جست‌وجوی عبارت ارزش پیشنهادی، مقاله‌های مرتبط با ارزش پیشنهادی مشتری و موضوعات بازاریابی مشتری از فهرست نهایی حذف شد.

همچنین به‌منظور شناسایی پژوهش‌های خارجی، واژگان کلیدی Employee Value Proposition و Employer Value Proposition و Employment value proposition در پایگاه‌های اسکوپوس، پروکوئست^۵، اشپرینگر^۶، ساینس دایرکت^۷ و امرالد^۸ بررسی شد. به‌منظور جست‌وجوی دقیق‌تر، معیارهای ورود و خروج زیر در جست‌وجو اعمال شد:

1. Jesson, Matheson, Lacey
2. Kitchenham & Charters
3. Efron & Ravid
4. SID
5. ProQuest
6. springer
7. Sciencedirect
8. Emerald

۱. نوع مستند^۱ مقاله، مقاله کنفرانسی، مرور ادبیات^۲، مطالعه موردی انتخاب و کتاب، تز و پایان نامه، فصل کتاب و سایر انواع مستند خارج شد؛
 ۲. نوع منبع^۳ ژورنال و مجموعه مقاله‌های کنفرانسی انتخاب و کتاب، مجموعه کتاب، ویدئو و صوت، مطالب درج‌شده در سایت‌ها و وبلاگ‌ها، مجله‌های تجاری، روزنامه و گزارش‌ها خارج شد؛
 ۳. محدودیت زمانی برای جست‌وجو تعیین نشد؛
 ۴. زبان پژوهش، انگلیسی در نظر گرفته شد و سایر زبان‌ها از جست‌وجو حذف شد.
- شایان ذکر است ارزیابی کیفیت پژوهش بر مبنای رویکرد چارتر و کیچنهام (۲۰۰۷) از طریق دو روش انتخاب مطالعات و تجزیه و تحلیل داده‌ها انجام گرفت که در جمع‌بندی کلی به شرح ذیل است:
- تعیین پروتکل مرور سیستماتیک با هدف کاهش انحراف پژوهشگر؛
 - استفاده از معیارهای ورود و خروج در انتخاب مطالعات؛
 - استفاده از معیارهای کیفیت ژورنال (H-Index, Quartile, H5-Index).
- در ادامه، به منظور تحلیل داده‌های جمع‌آوری‌شده، از روش کدگذاری استفاده شد. گفتنی است که کدگذاری به مفهوم‌بندی و مقوله‌بندی تکه‌هایی از داده‌ها تحت نام، عنوان یا برچسب‌هایی اشاره دارد که به‌طور هم‌زمان هر قطعه از داده‌ها را تلخیص و تشریح می‌کند (محمدپور، ۱۳۹۷: ۲۸۷). همچنین به منظور بررسی ارزیابی کیفیت تحلیل داده‌ها، مطابق نظر نئوندورف^۴ (۲۰۱۷)، از روش قابلیت اطمینان بین کدگذاران با کمک ضریب کاپای کوهن^۵ یا ارزیابی همکار استفاده شد. مطابق نظر این پژوهشگر، چنانچه ضریب یادشده از ۰/۸ بالاتر باشد، توافق مقبولی میان کدگذاران وجود دارد (نئوندورف، ۲۰۱۷: ۲۳۶).

یافته‌های پژوهش

پس از جست‌وجو و غربال منابع با استفاده از پروتکل تعیین‌شده، منابع در پوشه‌های مختلف، در نرم‌افزار مندلی متناسب با نام پایگاه برای پژوهش‌های خارجی ذخیره شد. در این مرحله، در میان پایگاه‌های خارجی ۴۸ مقاله از اسکوپوس، ۲۱۸ مقاله از پروکوئست، ۲۶ مقاله از اشپرینگر، ۷ مقاله از ساینس دایرکت و ۴۱ مقاله از امرالد استخراج و در مجموع ۳۴۰ مقاله از این چهار پایگاه شناسایی شد. در مرحله بعد، با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند، منابع بر اساس رویکرد مارتین گارسیا و توماس^۶ (۲۰۱۶) بررسی شدند و اسناد پذیرفته‌شده و مورد سؤال در فهرست بررسی نهایی قرار گرفتند. در این مرحله ۱۷ مقاله از اسکوپوس، ۳۲ مقاله از پروکوئست، ۹ مقاله از اشپرینگر، ۲ مقاله از ساینس دایرکت و ۱۱ مقاله از امرالد در دسته پذیرفته شده و مورد سؤال بودند که پس از حذف نسخه‌های تکراری، در مجموع ۵۶ مقاله در فهرست بررسی نهایی قرار گرفت.

1. Document type
 2. Review
 3. Source type
 4. Neuendorf
 5. Cohen's kappa
 6. Marin-Garcia & Tomas

همچنین در میان پایگاه‌های داخلی، ۵ مقاله از علم نت، ۲ مقاله از نورمگز، ۴ مقاله از مگ‌ایران و ۱ مقاله از پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی شناسایی شد که پس از حذف موارد تکراری، در مجموع ۸ مقاله در فهرست بررسی نهایی قرار گرفت. به‌طور کلی، تعداد اسناد در فهرست بررسی ۶۴ سند بود. در مرحله بعد، به‌منظور ارزیابی کیفیت مقاله‌های خارجی، سه معیار به شرح جدول ۲ تعیین شد.

جدول ۲. معیارهای کیفیت اسناد خارجی

ردیف	معیار	شرط
۱	H-Index	بالای ۲۰
۲	Quartile	Q2 و Q1
۳	H5-Index	بالای ۲۰

پس از اعمال شروط، در نهایت ۳۶ سند به شرح جدول ۳ در فهرست پژوهش‌های خارجی قرار گرفت. شایان ذکر اینکه برقراری هر یک از شروط جدول ۲، به انتخاب سند و قرارگیری آن در فهرست بررسی انجامید و به بیان دیگر، از منطبق «یا» استفاده شد. همچنین با بررسی پژوهش‌های داخلی، مقاله‌های کنفرانسی از نظر کیفیت بررسی و به‌دلیل روشمند نبودن، از فهرست مطالعه حذف شد. بدین ترتیب، ۵ سند به شرح جدول ۴ در فهرست پژوهش‌های داخلی قرار گرفت.

جدول ۳. پژوهش‌های خارجی در حوزه گزاره‌های ارزشی کارکنان

کد سند	نوع سند	پایگاه داده	نویسنده و سال	H-Index	Quartile	H5-Index
D1	مقاله پژوهشی	اشپرینگر	هوپ، کِلر و هورمن ^۱ ، ۲۰۲۲	۶۴	Q2	۱۵
D2	مقاله پژوهشی	اسکوپوس	تسنیری ^۲ ، ۲۰۲۱	۱۹	Q2	۴۲
D3	مقاله پژوهشی	اشپرینگر	شارما و تانوار ^۳ ، ۲۰۲۱	۶۴	Q2	۱۵
D4	مقاله پژوهشی	پروکوئست، اسکوپوس	رزمنیک و واور، ۲۰۲۱	۱۰۹	Q1	۱۳۹
D5	مقاله پژوهشی	پروکوئست	پالن تاندل و سمولیک جزمین، ۲۰۲۱	۳۵	—	۵۱
D6	مقاله کنفرانسی	پروکوئست	لکترووا، پرودنیوکاوا، دمیترووا ^۴ ، ۲۰۲۱	۸۵	—	—
D7	مقاله پژوهشی	امرالد، اسکوپوس	بینوراج، ۲۰۲۱	۱۴	Q1	۲۶
D8	مقاله پژوهشی	اسکوپوس	احمد و آلاباجی ^۵ ، ۲۰۲۱	۲۱	—	۳۷
D9	مقاله پژوهشی	پروکوئست	آبکا نکرومه و نکرومه ^۶ ، ۲۰۲۱	۳۶۷	Q1	۱۹۸

- Hoppe, Keller, Horstmann
- Thiensiri
- Sharma & Tanwar
- Lektorova, Prudnikov, Dmitrieva
- Ahmed & Al-Abajji
- Abekah-Nkrumah & Nkrumah

ادامه جدول ۳. پژوهش‌های خارجی در حوزه گزاره‌های ارزشی کارکنان

کد سند	نوع سند	پایگاه داده	نویسنده و سال	H-Index	Quartile	H5-Index
D10	مقاله پژوهشی	امرالد، پروکوئست اسکوپوس	کاشیو و همکاران، ۲۰۲۰	۲۱	Q2	۲۰
D11	مقاله پژوهشی	امرالد، پروکوئست، اسکوپوس	دیپا و بارال ^۱ ، ۲۰۲۰	۹۰	Q1	-
D12	مقاله پژوهشی	پروکوئست	بروس و انگلیش ^۲ ، ۲۰۲۰	-	-	۲۵
D13	مقاله پژوهشی	پروکوئست	بالتی، تانو و کین ^۳ ، ۲۰۲۰	۹	Q3	۳۶
D14	مقاله پژوهشی	پروکوئست	ساینی و جواهر ^۴ ، ۲۰۱۹	۶۷	Q1	۳۵
D15	مقاله پژوهشی	پروکوئست	گلدکا و فدرووا ^۵ ، ۲۰۱۹	۱۹	Q3	۲۶
D16	مقاله پژوهشی	امرالد، پروکوئست، اسکوپوس	دیپا و بارال، ۲۰۱۹	۱۸	Q2	۲۵
D17	مقاله پژوهشی	امرالد	کترمول، ۲۰۱۹	-	-	۲۵
D18	مقاله پژوهشی	پروکوئست	بایکاوا و بروک ^۶ ، ۲۰۱۹	۱۲	Q1	۳۳
D19	مقاله پژوهشی	اسکوپوس	عزیز و همکاران، ۲۰۱۹	۲۲	-	-
D20	مقاله پژوهشی	امرالد، پروکوئست، اسکوپوس	آراسانمی و کریشنا ^۷ ، ۲۰۱۹	۳۷	Q3	۲۸
D21	مقاله پژوهشی	ساینس دایرکت	سالو و همکاران، ۲۰۱۸	۳۷	Q4	۵۰
D22	مقاله پژوهشی	پروکوئست	رودنا، والر و ابریل ^۸ ، ۲۰۱۸	۹۰	Q1	-
D23	مقاله پژوهشی	امرالد، پروکوئست	ویلی و همکاران، ۲۰۱۷	۲۴	Q2	۲۵
D24	مقاله پژوهشی	اسکوپوس	پاتنیک و میزرا، ۲۰۱۶	۱۴	Q2	-
D25	مقاله پژوهشی	اشپرینگر	بیواس و ساور ^۹ ، ۲۰۱۶	۲۰۸	Q1	۱۲۳
D26	مقاله پژوهشی	ساینس دایرکت	تاج‌الدین، علی و کماروالدین ^{۱۰} ، ۲۰۱۵	۶۰	-	۳۲
D27	مقاله پژوهشی	پروکوئست، اسکوپوس	سوری ^{۱۱} ، ۲۰۱۵	۲۸	-	۲۶
D28	مقاله پژوهشی	اشپرینگر	روبسون، بنینگر، هال ^{۱۲} ، ۲۰۱۴	۲۱	Q2	-
D29	مقاله پژوهشی	امرالد	ارن ^۱ ، ۲۰۱۱	-	-	۲۵

1. Deepa & Baral
2. Bruce & English
3. Bailetti, Tanev, Keen
4. Saini & Jawahar
5. Gladka & Fedorova
6. Babikova & Bucek
7. Arasanmi & Krishna
8. Ronda, Valor, Abril
9. Biswas & Suar
10. Tajuddin, Ali, Kamaruddin
11. Suri
12. Robson, Beninger, Hall

ادامه جدول ۳. پژوهش‌های خارجی در حوزه گزاره‌های ارزشی کارکنان

کد سند	نوع سند	پایگاه داده	نویسنده و سال	H-Index	Quartile	H5-Index
D30	مقاله پژوهشی	اشپرینگر	موروکو و آنکل، ۲۰۰۹	۵۵	Q1	-
D31	مقاله پژوهشی	اشپرینگر	موروکو و آنکل، ۲۰۰۸	۵۵	Q1	-
D32	مقاله پژوهشی	اسکوپوس	هگر، ۲۰۰۷	۲۲	Q4	۱۲
D33	مقاله پژوهشی	امرالد	بل، ۲۰۰۵	-	-	۲۵
D34	مقاله پژوهشی	امرالد	بکاس و تیکو، ۲۰۰۴	۶۷	Q1	۳۵
D35	مقاله پژوهشی	پروکوئست	کوشانسکی و همکاران، ۲۰۰۳	۷۳	Q1	۲۹
D36	مقاله پژوهشی	اسکوپوس	کوشانسکی و لدفورد، ۲۰۰۱	۲۷	Q1	۲۹

جدول ۴. پژوهش‌های داخلی در حوزه گزاره‌های ارزشی کارکنان

کد سند	نوع سند	پایگاه داده	نویسنده و سال
D37	مقاله پژوهشی	مگ ایران	خزایی، خیراندیش، دهدشتی شاهرخ، شیرازی، رسولی قهرودی، ۱۳۹۹
D38	تز	علم‌نت	فراخی و همکاران، ۱۳۹۵
D39	مقاله پژوهشی	علم‌نت، مگ ایران	مرادی، جزنی، عالم تبریز، هادی‌زاده، ۱۳۹۵
D40	مقاله پژوهشی	نورمگز، SID، مگ ایران	مرادی و همکاران، ۱۳۹۴
D41	مقاله پژوهشی	نورمگز، مگ ایران	خدای و همکاران، ۱۳۹۴

گفتنی است که دو سند D8 و D27 به علت محدودیت دسترسی، از فهرست خارج شد و بدین ترتیب ۳۹ سند مطابق جدول‌های ۳ و ۴ به منظور تجزیه و تحلیل با استفاده از روش کدگذاری، وارد نرم‌افزار تحلیل کیفی (مکس کیودا نسخه ۲۰۲۰)^۲ شد. همچنین به منظور بررسی کیفیت تحلیل داده‌ها با کمک ارزیابی همکار، کدگذاری انجام و ضریب کاپای کوهن در نرم‌افزار محاسبه شد و از آنجا که این ضریب ۸۱/۲۵ و بالاتر از ۰/۸ است، مطابق نظر نئوندورف (۲۰۱۷) از کیفیت مناسبی برخوردار است و می‌توان به آن اتکا کرد. در ادامه نتایج کدگذاری با توجه به دو سؤال پژوهش ارائه می‌شود.

سؤال ۱: گزاره‌های ارزشی کارکنان چیست؟

هنگام تجزیه و تحلیل متون منتخب، ۹۳ کد در رابطه با تعریف گزاره‌های ارزشی کارکنان شناسایی شد که ۳۰ کد متعلق به ماهیت گزاره‌های ارزشی کارکنان بود. در مجموع ۱۱ کد، در قالب ۴ مفهوم دسته‌بندی شد.

جدول ۵. مفاهیم شناسایی شده در تعاریف گزاره‌های ارزشی کارکنان

مفاهیم	کدهای شناسایی شده	کد سند
ماهیت	ارزش و ادراک ارزش	D5, D7, D20, D32, D39, D40
	تجربه کارکنان از عضو سازمان بودن	D38
	ویژگی کارفرما	D4, D5, D14, D15, D16, D20, D22, D24, D25, D30
	منفعت	D1, D5, D7, D11, D15, D19, D21, D23, D31, D32, D35, D36, D38
هدف	بهبود جذب نیرو	D3, D4, D5, D11, D15, D16, D17, D19, D21, D30, D34, D38
	مزیت رقابتی کارفرما	D4, D7, D11, D16, D21, D24
	نگهداشت کارکنان	D4, D7, D11, D15, D20, D21, D22, D30, D32, D34, D38
شرط بهره‌مندی	عضویت در سازمان	D5, D20, D32, D36, D39, D40
	ارائه خدمت به سازمان	D1, D4, D7, D17, D21, D23, D24, D35, D38
مخاطب	کارکنان بالقوه	D4, D11, D31, D38
	کارکنان فعلی	D1, D4, D5, D11, D15, D17, D20, D21, D23, D24, D25, D31, D32, D35, D38

همان طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، چهار دسته مفهوم شناسایی شده عبارت‌اند از: ماهیت، هدف، شرط بهره‌مندی و مخاطبان گزاره‌های ارزشی کارکنان؛ بدین معنا که تعریف گزاره‌های ارزشی کارکنان، این چهار بخش را دربرمی‌گیرد؛ گرچه در پژوهش‌های مختلف، ممکن است یکی از بخش‌های یادشده مغفول مانده و تعریف جامعی ارائه نشده باشد. برای مثال برخی از پژوهشگران «مخاطب» را در تعریف وارد کرده‌اند؛ اما ممکن است به هر دو (D4, D11) یا فقط به کارکنان فعلی (D5, D15) اشاره کرده باشند. در بعضی از پژوهش‌ها نیز به مخاطب در تعریف اشاره‌ای نشده است (D2, D3). از این رو، بررسی اجزای تعاریف به ارائه تعریف جامع کمک خواهد کرد.

نکته شایان توجه دیگر، استفاده از عبارات مختلف درباره ماهیت گزاره‌های ارزشی کارکنان است. همان طور که پیش از این اشاره شد، پژوهشگران مختلف، ماهیت‌های متفاوتی برای گزاره‌های ارزشی کارکنان در نظر گرفته‌اند و این گوناگونی می‌تواند نشان‌دهنده تعارض در درک مفهوم و همچنین اجزای گزاره‌های ارزشی کارکنان باشد.

سؤال ۲: اجزای گزاره‌های ارزشی کارکنان کدام است؟

هنگام تجزیه و تحلیل متون منتخب، ۴۲۶ کد در رابطه با اجزای گزاره‌های ارزشی کارکنان شناسایی شد. در جدول ۶ مقوله‌ها و مفهوم‌های مرتبط با کدهای شناسایی شده مشاهده می‌شود. گفتنی است در مجموع ۱۹ مفهوم در قالب ۵ مقوله دسته‌بندی شد.

همانطور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود، پنج مقوله شناسایی شده، همان گزاره‌های ارزشی کارکنان هستند که صرف نظر از عناوین، از مجموعه مفهوم‌ها با ویژگی‌های نزدیک به هم تشکیل شده‌اند. مفاهیم، اجزای گزاره‌های ارزشی کارکنان هستند که برای کارکنان در ازای همکاری با سازمان ایجاد ارزش می‌کنند.

جدول ۶. مقوله‌های شناسایی شده اجزای گزاره‌های ارزشی کارکنان

مقوله‌ها	مفاهیم شناسایی شده	کدهای شناسایی شده	کد سند
ارزش‌های ارتباطی و فرهنگی	فضای کاری و همکاری	روابط اجتماعی (شامل روابط دوستانه با همکاران، سرپرست و عضویت در گروه)	D3, D7, D10, D11, D15, D16, D20, D22, D23, D24, D29, D32, D36, D38, D40
		کار تیمی و تیم‌سازی	D16, D22, D35
		کیفیت همکاران	D11, D38
		فضای کاری و همکاری	D5, D9, D18, D22, D24, D25, D37
	شایسته‌سالاری	کیفیت مدیر	D11, D24, D32, D38
		شایسته‌سالاری	D11, D16, D32, D37
	حمایت سازمانی	توازن کار و زندگی	D1, D4, D5, D10, D11, D12, D14, D16, D19, D21, D22, D23, D24, D25, D30, D32, D33, D37, D38, D39, D41
		ثبات و امنیت شغلی	D3, D4, D5, D6, D16, D22, D29, D36, D37, D38, D40
		حمایت اجتماعی همکاران و مدیر	D7, D9, D11, D12, D16, D22, D36, D38
		خدمات مراقبت از خانواده	D16, D30
شناسایی و تقدیر		D21, D22, D24, D29, D35, D36	
حمایت سازمانی		D9, D16, D24, D36, D37	
ارزش‌های ارتباطی و فرهنگی	ارزش‌های ارتباطی و فرهنگی	ارتباطات باز و شفاف	D2, D4, D5, D16, D32, D38, D40
		ارزش‌های ارتباطی و فرهنگی	D14, D17, D20, D35, D38, D40, D41
ارزش‌های اقتصادی	موقعیت و تجهیزات محل کار	موقعیت محل کار	D1, D25
	محل کار	تجهیزات کاری	D15, D16, D24, D30, D37
	عملکردمحوری	پرداخت بر مبنای عملکرد	D16, D32, D35, D38
	جبران خدمات و مزایا	پرداخت مزایا (مزایای سلامتی، بازنشستگی، سهام، مرخصی، ورزشی)	D4, D5, D11, D12, D16, D17, D18, D19, D20, D30, D31, D32, D36, D38, D39
		حقوق و دستمزد رقابتی و منصفانه	D1, D4, D5, D6, D7, D10, D11, D16, D17, D18, D19, D20, D21, D22, D32, D33, D35, D36, D37, D38, D39, D40, D41
		جبران خدمات و مزایا	D3, D7, D14, D15, D22, D23, D25, D37, D38
	توسعه فردی	حس ارزشمندی و عزت نفس	D4, D22
توسعه فردی		D22, D24, D36, D38	
ارزش‌های توسعه‌ای	توسعه حرفه‌ای	توانمندسازی برای تصمیم‌گیری	D11, D16, D32
		ارتقای شغلی	D5, D10, D11, D22, D25, D29, D34, D36, D38
	توسعه حرفه‌ای	توسعه حرفه‌ای	D3, D7, D11, D14, D15, D16, D17, D18, D21, D22, D24, D25, D32, D33, D35, D36, D37, D38, D39, D41
		مربیگری	D30, D32

مقوله‌ها	مفاهیم شناسایی شده	کدهای شناسایی شده	کد سند	
	فرصت‌های یادگیری	قابلیت اشتغال	D22, D29	
		فرصت‌های آموزشی	D4, D5, D11, D16, D24, D30, D32, D36, D37, D38	
		فرصت یادگیری	D4, D11, D16, D18, D21, D22, D24, D29, D32, D37, D38	
		فرصت به‌کارگیری آموخته‌ها	D7, D16	
ارزش‌های حاصل از شغل	معناداری و تأثیرگذاری شغل	ماهیت شغل	D7, D9, D10, D16, D20, D24, D35, D36, D38, D40, D41	
		شغل چالشی و جذاب	D1, D4, D5, D6, D16, D22, D24, D25, D29, D32, D36, D38, D39, D41	
		حجم کاری متناسب	D32	
	تنوع و امکان خلاقیت	وضوح نقش	D11, D16	
		خلاقیت و نوآوری	D7, D11, D16, D18, D22, D24, D25, D32, D38	
	اختیارات شغل	تنوع	D32, D36, D38	
		بازخورد	D36, D38	
		استقلال	D5, D22, D32, D36, D38	
	ارزش‌های غرور و اعتبار سازمانی	نوآوری و کیفیت خدمات و محصولات	نوآوری در محصولات و خدمات	D11, D16, D18, D22
			کیفیت خدمات و محصولات	D11, D16, D18, D22
برند سازمان و محصولات		برند محصول	D3, D40	
		شهرت و برند سازمان	D1, D3, D10, D15, D16, D20, D21, D22, D24, D25, D29, D33, D37, D38, D40	
پیشگامی و سودآوری سازمان		پیشرو بودن و کار با فناوری‌های جدید	D11, D16, D21	
		رشد و سودآوری	D21, D25, D37, D40	
پایبندی به ارزش‌ها و تعهدها		اخلاق و ارزش‌های سازمانی	D3, D4, D16, D21, D22, D33, D37	
		پایبندی به تعهدهای استخدامی	D15	
اعتبار چهره و تصمیمات مدیران ارشد		رهبری قوی و شایسته	D2, D11, D14, D16, D24, D40	
		سیاست و تصمیمات مدیران ارشد	D10, D20	
		ارتباطات خارجی	D16, D24	
خدمت‌رسانی و اهداف معنادار سازمان		مأموریت و اهداف معنادار	D21, D22, D24, D32, D33, D38, D40	
		مسئولیت اجتماعی	D1, D3, D5, D11, D16, D22, D28	
		مشتری‌مداری	D11, D16, D18, D21, D22, D32	

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناخت ماهیت و چیستی گزاره‌های ارزشی کارکنان و ابعاد آن، با استفاده از مرور نظام‌مند ادبیات و بررسی پژوهش‌های صورت‌گرفته در پایگاه‌های خارجی و داخلی اجرا شده است. در همین راستا، دو سؤال برای پژوهش طراحی شد و با استفاده از پروتکل مرور نظام‌مند ادبیات، جست‌وجو و مطالعه در این زمینه انجام گرفت.

در پاسخ به سؤال اول، مبنی بر چستی گزاره‌های ارزشی کارکنان، چهار بخش در تعاریف شناسایی شد. بخش اول مشتمل است بر ماهیت گزاره‌های ارزشی کارکنان که در تعاریف متفاوت، عبارات مختلفی در این بخش استفاده شده است. بخش دوم شرط بهره‌مندی، بخش سوم هدف و بخش چهارم مخاطب گزاره‌های ارزشی کارکنان را بیان می‌کند. بخش‌های دوم و سوم و چهارم در تعاریف متفاوت ثبات نسبی دارد؛ بدین معنا که گزاره‌های ارزشی کارکنان، در ازای رابطه‌ی استخدامی و خدمات‌رسانی کارکنان ارائه شده و به دنبال ایجاد مزیت رقابتی کارفرما، بهبود جذب نیرو و بهبود نگهداشت کارکنان برای کارکنان فعلی و کارکنان بالقوه سازمان است. اما در بخش اول تعاریف یا همان ماهیت گزاره‌های ارزشی کارکنان، تنوعی از عبارات دیده می‌شود. برخی از تعاریف گزاره‌های ارزشی کارکنان را با پاداش‌ها و مزایا، ویژگی‌های کارفرما و تجربه کارکنان از عضویت در سازمان معرفی می‌کنند. در حالی که برخی دیگر، آن را ارزش یا ادراک ارزش از ویژگی‌های کارفرما تلقی می‌کنند (جدول ۵). در منابع فارسی، علاوه بر آنچه بیان شد، تأثیر ترجمه نیز به چشم می‌خورد و گزاره‌های ارزشی کارکنان با عناوین ارزش پیشنهادی، پیشنهاد ارزش متمایز و ارزش پیشنهادی شغلی ترجمه شده است. بررسی یافته‌ها نشان می‌دهد که ممکن است در پژوهش‌های مختلف، بخش یا بخش‌هایی از ۴ مورد یاد شده مغفول مانده و تعریف جامعی ارائه نشده باشد. برای مثال، همان طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، برخی از پژوهشگران مخاطب را در تعریف وارد کرده‌اند، اما ممکن است به هر دو (D4, D11) یا فقط به کارکنان فعلی (D5, D15) اشاره کرده باشند. در بعضی پژوهش‌ها نیز به مخاطب در تعریف اشاره‌ای نشده است (D2, D3). در همین راستا، شناسایی بخش‌های تعریف گزاره‌های ارزشی کارکنان در پژوهش‌های مختلف، به ارائه تعریفی جامع از آن کمک می‌کند که یکی از مشارکت‌های پژوهش حاضر، این مهم است.

نکته دیگر، استفاده از عبارات مختلف درباره ماهیت گزاره‌های ارزشی کارکنان است که می‌توان آن را به تعارض در شناخت ماهیت این مفهوم نسبت داد. به زعم نگارندگان گزاره‌های ارزشی کارکنان، فقط ویژگی و مزایا و پاداش‌های ارائه‌شده کارفرما نیست. در توضیح این مطلب باید گفت که گزاره‌های ارزشی با این ایده اصلی که یک کسب‌وکار خاص چه چیزی به مشتریان خود ارائه می‌دهد و مشتری به چه دلیل یک شرکت را به رقیب وی ترجیح می‌دهد (سیلز و همکاران، ۲۰۱۷)، از دو واژه ارزش^۱ و گزاره^۲ تشکیل شده است. گزاره، گفتاری است که احتمال صدق و کذب در آن وجود دارد (خوانساری، ۱۳۸۶: ۱۹۲). ارزش نیز به «مطلوبیت ادراک‌شده» برای کاربر نهایی یک محصول یا خدمت گفته می‌شود (کارمان^۳، ۲۰۲۰)؛ از این رو، گزاره ارزشی حاوی ارزشی است که لازم است ارزشمندی آن از سوی مخاطب قابل صدق و کذب باشد. در توضیح بیشتر، می‌توان گفت که کسب‌وکار، خدمت یا محصولی را به مشتری ارائه می‌دهد و در نهایت، این مشتری است که با ارزشمند تلقی کردن این محصول یا خدمت یا غیر آن، آن را انتخاب می‌کند و در غیر این صورت، محصول یا خدمت رقیب را ترجیح خواهد داد؛ بنابراین گزاره ارزشی در ذات خود دیدگاه و ذهنیت مشتری و کسب‌وکار را هم‌زمان در نظر دارد و موضوع صدق و کذب ارزشمندی آن از نظر مشتری یا مخاطب، در کانون توجه قرار دارد که بایستی با یکدیگر انطباق یابند. در همین راستا، ماهیت گزاره‌های ارزشی کارکنان را می‌توان ارزشی در نظر گرفت که از ویژگی‌های ارائه‌شده کارفرما حاصل می‌شود و ویژگی‌های ارائه‌شده نقش ابزار یا محصول و خدمت را در

1. Value
2. Proposition
3. Karman

کسب ارزش برای کارکنان ایفا می‌کنند. این دیدگاه از ماهیت گزاره‌های ارزشی کارکنان، با دیدگاه پژوهشگرانی همچون هگر (۲۰۰۷)، مارتین و همکاران (۲۰۰۹)، باجینسکا (۲۰۱۸)، نواز و همکاران (۲۰۱۹)، روناک و میزرا (۲۰۲۰) و پالن تاندل و سمولیک جزمین (۲۰۲۱) هم‌خوانی دارد.

در نتیجه، نگارندگان پژوهش حاضر با اتکا به تحلیل‌های انجام‌شده از بررسی ادبیات و شناسایی بخش‌های تعاریف و همچنین استدلال ذکر شده در خصوص ماهیت، گزاره‌های ارزشی کارکنان را این گونه تعریف می‌کنند: «گزاره‌های ارزشی کارکنان، ارزشی است که از نظر کارکنان هدف، در نتیجه بهره‌مندی از ویژگی‌های ارائه‌شده کارفرما قابل دستیابی است (ارزشمندی ویژگی‌های ارائه‌شده، از سوی کارکنان هدف قابل صدق و کذب است) و کارکنان در ازای ارائه خدمت و کار در سازمان، می‌توانند به این ارزش‌ها دست یابند».

قبل از بررسی پاسخ سؤال دوم، باید گفت که تعیین ماهیت گزاره‌های ارزشی کارکنان، بر دسته‌بندی و ماهیت اجزای آن تأثیرگذار است. برای مثال پژوهشگرانی همچون کوشانسکی و لدفورد (۲۰۰۱)، موروکو و آنکل (۲۰۰۸) و ویلی و همکاران (۲۰۱۷) پاداش و مزایا را به‌عنوان اجزا در نظر می‌گیرند؛ پژوهشگرانی همچون کوشانسکی و همکاران (۲۰۰۳)، بکاس و تیکو (۲۰۰۴)، بل (۲۰۰۵)، هگر (۲۰۰۷)، سالو و همکاران (۲۰۱۸) و پالن تاندل و سمولیک جزمین (۲۰۲۱)، ویژگی‌های کارفرما و پژوهشگرانی همچون سنگوتا و همکاران (۲۰۱۵)، پاتنیک و میزرا (۲۰۱۶)، نواز و همکاران (۲۰۱۹)، دیبا و بارال (۲۰۱۹)، روناک و میزرا (۲۰۲۰)، کاشیو و همکاران (۲۰۲۰)، بینو راج (۲۰۲۱) و رزمینیک و واور (۲۰۲۱) ارزش یا ادراک ارزش را به‌عنوان اجزا یا ابعاد گزاره‌های ارزشی کارکنان معرفی می‌کنند. از آنجایی که در پژوهش حاضر ماهیت گزاره‌های ارزشی کارکنان، ارزشی است که کارکنان از ویژگی‌های ارائه‌شده کارفرما کسب می‌کنند، اجزای آن نیز از جنس ارزش تعریف می‌شود. این نوع نگاه به ماهیت و اجزای گزاره‌های ارزشی کارکنان با نگاه پژوهشگران اخیر هم‌راستاست.

در بررسی صورت‌گرفته برای پاسخ به سؤال دوم پژوهش، ۱۹ مفهوم در قالب ۵ مقوله دسته‌بندی شد. ۵ مقوله شناسایی‌شده همان گزاره‌های ارزشی کارکنان است که از طریق ویژگی‌های کارفرما (۱۹ مفهوم شناسایی شده) کسب می‌شوند و عبارت‌اند از: ارزش‌های اقتصادی، ارزش‌های توسعه‌ای، ارزش‌های حاصل از شغل، ارزش‌های ارتباطی و فرهنگی و ارزش‌های اعتبار و غرور سازمانی. گزاره‌های ارزشی کارکنان شناسایی شده در پژوهش حاضر، به پژوهش نواز و همکاران (۲۰۱۹) از حیث در نظر گرفتن ارزش به‌عنوان ماهیت و نام‌گذاری ارزش اقتصادی و ارزش توسعه‌ای مشابهت دارد و از حیث ارزش استقلال، ارزش خوشی‌ولدت و ارزش اجتماعی متفاوت است. شایان ذکر است که اجزا و ویژگی‌های یادشده در پژوهش حاضر، از بررسی نظام‌مند ادبیات و مطالعه نظر پژوهشگران مختلف شناسایی شده و براینده نظرهای آنان است. همان طور که در جدول ۶ نیز مشاهده می‌شود، تمامی اسناد مطالعه‌شده، به تمامی کدها اشاره نکرده‌اند. برای مثال، رشد و سودآوری سازمان به‌عنوان یکی از کدهای شناسایی‌شده، فقط در چهار سند D21، D25، D37 و D40 معرفی شده‌اند. بنابراین می‌توان استدلال کرد که اجزای شناسایی‌شده در پژوهش حاضر، نسبت به هر یک از پژوهش‌های پیشین، از جامعیت بیشتری برخوردار است.

در جمع‌بندی کلی می‌توان گفت که در پژوهش حاضر تعاریف‌های مختلف گزاره‌های ارزشی کارکنان بررسی و تعریف مشخصی از آن ارائه شد. از مشارکت‌های پژوهش حاضر، می‌توان بدین نکته اشاره کرد که تعریف ارائه‌شده از

گزاره‌های ارزشی کارکنان، تمامی چهار بخش شناسایی شده در بررسی ادبیات را در بر گرفته و نسبت به تعریف‌های ارائه شده در پژوهش‌های پیشین جامعیت بیشتری دارد. افزون بر این، پژوهش حاضر با تشریح چرایی و ذکر استدلال، ماهیت گزاره‌های ارزشی کارکنان را مشخص کرده و در تعریف به کار گرفته است. همچنین از دیگر مشارکت‌های پژوهش حاضر، شناسایی و بررسی اجزای گزاره‌های ارزشی کارکنان در پژوهش‌های مختلف و ارائه آن به صورت یکپارچه بوده است.

پیشنهادها

از آنجایی که اجزای گزاره‌های ارزشی کارکنان با استفاده از مرور نظام‌مند ادبیات شناسایی شده است، بررسی اولویت و اهمیت گزاره‌های ارزشی کارکنان در بافت شرکت‌های ایرانی، به سرمایه‌گذاری روی نوع خدمات قابل ارائه کارفرما و به عبارت بهتر، ویژگی‌های کارفرما کمک خواهد کرد. از این رو پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران علاقه‌مند به این حوزه، بر اساس ماتریس‌های اولویت و اهمیت، به شناسایی گزاره‌های ارزشی کارکنان در بافت شرکت‌های ایرانی بپردازند. از سوی دیگر، بررسی اجزای شناسایی شده با رویکرد کمی و با استفاده از ابزارهای این رویکرد، به نتایج قابل اعتمادتری منجر خواهد شد.

از سوی دیگر، تاکنون ارتباط گزاره‌های ارزشی کارکنان با نتایج برداشتی کارکنان از قبیل وفاداری و تعهد و تعلق و همچنین، نتایج سازمانی مانند مزیت رقابتی کارفرما و نرخ ماندگاری و برند کارفرمایی بررسی نشده است که به‌عنوان موضوعاتی برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود.

منابع

- آیباغی اصفهانی، سعید؛ فنایی جیزآباد، مریم؛ حسینی، سید محمدحسن (۱۳۹۷). بررسی تأثیر ارزش پیشنهادی به کارکنان بر ناپدید گرفتن رفتار مشتریان در دوسر ساز. *پنجمین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری، تهران*. دسترسی در: <https://civilica.com/doc/784706>
- اسدی، مریم؛ عسگری، ناصر؛ خیراندیش، مهدی (۱۳۹۷). ارتقای هویت‌یابی سازمانی از طریق برندسازی کارفرمایی. *فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی*، ۸(۲)، ۱۰۵-۱۲۰.
- خدای، سهیلا؛ اصانلو، بهاره (۱۳۹۴). طراحی مدل ایجاد جذابیت کارفرما مبتنی بر ساخت برند متمایز کارفرما. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۵(۱)، ۶۱-۸۳.
- خزایی، سعید؛ خیراندیش، مهدی؛ دهدشتی شاهرخ، زهره؛ شیرازی، محمود؛ رسولی قهرودی، مهدی (۱۳۹۹). ارائه مدل نشان کارفرما جهت جذب و نگهداشت کارکنان؛ کاربرد رویکرد آمیخته، *فصلنامه مطالعات بین رشته‌ای دانش راهبردی*، ۱۰(۳۹)، ۳۲۱-۳۴۵.
- خوانساری، محمد (۱۳۸۶). *منطق صوری*، تهران: آگاه.
- شمشیری میلانی، سروین؛ نوح پیشه، نیما (۱۳۹۵). طراحی ارزش پیشنهادی شغلی در سازمان، *اولین کنفرانس ملی مدیریت و اقتصاد جهانی*، تهران. دسترسی در آدرس: <https://civilica.com/doc/631423>

فراخی، محمد مهدی؛ کفاش پور، آذر؛ قانع، محبوبه (۱۳۹۵). بررسی تأثیر بازارگرایی داخلی بر ارزش پیشنهادی مشتری از طریق ارزش پیشنهادی کارکنان در شعب بانک‌های دولتی خصوصی شده شهر مشهد، دانشکده علوم اقتصادی دانشگاه فردوسی مشهد. مشهد.

محمدپور، احمد (۱۳۹۷). صدروش زمینه‌های فلسفی و رویه‌های علمی در روش‌شناسی کیفی. قم: انتشارات لوکوس.

مرادی، بابک؛ جزنی، نسرین؛ عالم تبریز، اکبر؛ هادی زاده، اکرم (۱۳۹۴). الگوی برند بنیادین مبتنی بر ارزش پیشنهادی برند به مشتریان و کارکنان در سازمان‌های چابک ایرانی، فصلنامه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۱۴(۴)، ۱۳-۳۰.

مرادی، بابک؛ جزنی، نسرین؛ عالم تبریز، اکبر؛ هادی زاده، اکرم (۱۳۹۵). رویکرد راهبردی به برند با محوریت ارزش پیشنهادی در سازمان‌های چابک ایرانی، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ۷(۲۶)، ۱۰۱-۱۲۵.

References

- Abekah-Nkrumah, G. & Nkrumah, J. (2021). Perceived work environment and patient-centered behavior: A study of selected district hospitals in the central region of Ghana. *PLoS One*, 16(1). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1371/journal.pone.0244726>
- Accion. (2018). *Employee Value Proposition: Venture Lab resource*. <https://content.accion.org/wp-content/uploads/2018/08/Employee-Value-Proposition.pdf>
- Ahmed, M. A. & Al-Abaiji, M. L. T. (2021). The value of the employer is an approach to attract individuals. An analytical study of the opinions of external a sample of lecturers in the evening study in some colleges at University of Mosul. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(Special Issue 4), 1-14.
- Aibaghi Esfahani, S., Fanaei Jizabad, M. & Hosseini, S.M.H. (2018). Investigating the impact of employee value Proposition on Problematic customers behavior. *The 5th National Conference on Applied Research in Management and Accounting*. <https://civilica.com/doc/784706>. (in Persian)
- Aon. (2018). *Creating a Compelling Employment Value Proposition*. <https://www.aon.com/inpoint/bin/pdfs/white-papers/evp.jsp#:~:text=Your EVP should reflect what,visuals%2C style%2C and tone>.
- App, S., Merk, J. & Büttgen, M. (2012). Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. *Management Revue*, 262-278.
- Arasanmi, C. N. & Krishna, A. (2019). Linking the employee value proposition (EVP) to employee behavioural outcomes. *Industrial and Commercial Training*. DOI:10.1108/ICT-05-2019-0043
- Asadi, M., Asgari, N. & Kheirandish, M. (2018). Improving organizational identification through employer branding. *Journal of Human Resource Management*, 8(2), 105-120. http://www.jhrs.ir/article_76797.html (in Persian)
- Aziz, M. I., Adnan, A. A., Afthanorhan, A., Foziah, H., Ishak, S. I. W. & Rashid, N. (2019). The influence of employer value proposition in talent demand towards talent shortage in the Malaysian Islamic banking institutions: A SEM approach. *Management Science Letters*, 9(6), 843-850. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.004>

- Babikova, K. & Bucek, J. (2019). A Model Replication with an Extension of Students' Perception of Prospective Employer Attractiveness. *Journal of Competitiveness*, 11(2), 5–21. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.7441/joc.2019.02.01>
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Bagienska, A. (2018). *Employee value proposition as a tool of employer branding*. Economic and Social Development: Book of Proceedings, 370–379.
- Bailetti, T., Tanev, S. & Keen, C. (2020). What Makes Value Propositions Distinct and Valuable to New Companies Committed to Scale Rapidly? *Technology Innovation Management Review*, 10(6), 14–27.
- Barnes, C., Blake, H. & Pinder, D. (2009). *Creating and delivering your value proposition: Managing customer experience for profit*. Kogan Page Publishers.
- Bell, A. N. (2005). The employee value proposition redefined. *Strategic HR Review*, 4(4), 3–3. <https://doi.org/10.1108/14754390580000792>
- Binu Raj, A. (2021). Impact of employee value proposition on employees' intention to stay: moderating role of psychological contract and social identity. *South Asian Journal of Business Studies*, 10(2), 203–226. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-10-2019-0183>
- Biswas, M. K. & Suar, D. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57–72. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502-3>
- Bruce, J. & English, L. (2020). The challenge of change fatigue on workplace mental health. *Strategic HR Review*, 19(5), 199–203. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/SHR-07-2020-0067>
- Cattermole, G. (2019). Developing the employee lifecycle to keep top talent. *Strategic HR Review*, 18(6), 258–262. <https://doi.org/10.1108/SHR-05-2019-0042>
- CEB. (2016). *Introduction to EVP CEB's Employment Value Proposition Framework*. <https://www.cebglobal.com/content/dam/cebglobal/us/EN/insights/evp/pdfs/introduction-to-evp-full.pdf>
- Deepa, R. & Baral, R. (2019). Importance-performance analysis as a tool to guide employer branding strategies in the IT-BPM industry. *Journal of Organizational Effectiveness*, 6(1), 77–95. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2018-0024>
- Deepa, R. & Baral, R. (2020). Relationship between integrated communication effectiveness and employee-based brand equity – mediating role of psychological contract fulfillment. *Journal of Product and Brand Management*, 30(6), 883–897. <https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2019-2212>
- Efron, S. E. & Ravid, R. (2019). *Writing the literature review: A practical guide*.
- Farahi, M. M. & Kafashpour, A. & Ghaneei, M. (2016). *Investigation the effect of market orientation on customer value proposition branches of public banks were privatized in Mashhad*. Department of Management Faculty of Management Ferdowsi University of Mashhad. <https://ganj.irandoc.ac.ir> (in Persian)
- Gartner. (2021). *CHRO Guide: Reinvent Your EVP for a Postpandemic Workforce*. <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/reinvent-your-evp-for-a-postpandemic-workforce>

- Gladka, O. & Fedorova, V. (2019). Defining personnel marketing strategies. *Verslas : Teorija Ir Praktika*, 20, 146–157. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.3846/btp.2019.14>
- Goswami, P. (2015). Employee value proposition: a tool for employment branding. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(12), 263–264.
- Heger, B. K. (2007). Linking the employment value proposition (EVP) to employee engagement and business outcomes: Preliminary findings from a linkage research pilot study. *Organization Development Journal*, 25(2), P121. <https://www.proquest.com/docview/197995307?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- Hoppe, D., Keller, H. & Horstmann, F. (2022). Got Employer Image? How Applicants Choose Their Employer. *Corporate Reputation Review*, 25(2), 139–159. <https://doi.org/10.1057/s41299-021-00119-3>
- Jesson, J., Matheson, L. & Lacey, F. M. (2011). *Doing your literature review: Traditional and systematic techniques*.
- Jones, S. & Ahmad, A. (2011). The perception of employer value propositions and the contrast between Dutch and Chinese graduates: A case study of TNT. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 1(1), 1–9. <https://doi.org/10.1108/20450621111117125>
- Karman, A. (2020). Understanding sustainable human resource management–organizational value linkages: The strength of the SHRM system. *Human Systems Management*, 39(1), 51–68.
- Kashive, N., Khanna, V. T. & Bharthi, M. N. (2020). Employer branding through crowdsourcing: understanding the sentiments of employees. *Journal of Indian Business Research*, 12(1), 93–111. <https://doi.org/10.1108/JIBR-09-2019-0276>
- Khazaei, S., Kheirandis, M., Dehdashti Shahrokh, Z., Shirazi, M. & Rasooli Ghahroudi, M. R. (2020). Presentation of employer Brand model for attractive and maintenance of employee; Application of mixed approach. *Journal of Strategic Management Studies*, 10(39), 321–345. <https://www.magiran.com/paper/2189796>. (in Persian)
- Khoddami, S. (2015). Designing an employer attractiveness model based on distinctive employer brand building. *Researches of Management Organizational Resources*, 5(1), 61–83. <https://www.magiran.com/paper/1390216> LK. (in Persian)
- Khonsari, M. (2007). *Formal logic*. Agah Publication Institute. <https://db.ketab.ir/bookview.aspx?bookid=106488>. (in Persian)
- Kitchenham, B. & Charters, S. (2007). *Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering*.
- Kochanski, J. & Ledford, G. (2001). “How to keep me” - Retaining technical professionals. *IEEE Engineering Management Review*, 29(4), 69–75.
- Kochanski, J., Mastropolo, P. & Ledford, G. (2003). People solutions for R&D. *Research Technology Management*, 46(1), 59–61.
- Lektorova, J., Prudnikov, A. & Dmitrieva, S. (2021). The State Policy of Managing the Image of Engineering Professions in Young People’s Mind. *Journal of Physics: Conference Series*, 1886(1). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1088/1742-6596/1886/1/012016>
- Marin-Garcia, J. A. & Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040–1087. <https://doi.org/10.3926/IC.838>

- Martin, J., Martin, A. J. & Tootell, B. (2009). Research Note: Retention Factors for New Zealand Graduate Customs Officers. *New Zealand Journal of Employment Relations (Online)*, 34(2), 95–107.
- Mohammadpour, A. (2018). *Counter method the philosophical underpinings and practical procedures of qualitative methodology*. Logos. (in Persian)
- Moradi, B., Jazani, N., Alamtabriz, A. & Hadizade, A. (2016). Core Brand Model Based on Customer Value Proposition and Employee Value proposition in Iranian Agile Companies. *Journal of Business Management*, 14(4), 13–30. (in Persian)
- Moradi, B., Jazani, N., Tabriz, A. A. & Hadizadeh, A. (2016). Strategic Value-Driven Approach toward Brand in Iranian Agile Companies. *Journal of Strategic Management Studies*, 7(26), 101–125. (in Persian)
- Moroko, L. & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160–175. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>
- Moroko, L. & Uncles, M. D. (2009). Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, 17(3), 181–196. <https://doi.org/10.1057/bm.2009.10>
- Nawaz, Z., Zhang, J., Mansoor, R. & Ilmudeen, A. (2019). Gig workers in sharing economy: Conceptualizing Freelancer Value Proposition (FVP) in e-lancing platforms. *Advances in Management and Applied Economics*, 9(6), 51–75.
- Neuendorf, K. A. (2017). *The Content Analysis Guidebook*. SAGE Publications.
- Paadi, K., Barkhuizen, N. & Swanepoel, S. (2019). Exploring the building blocks of an employee value proposition for graduate interns. *The International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 11(1), 51–67.
- Paleń-Tondel, P. & Smolbik-Jęczmień, A. (2021). Looking for a Fulcrum- Are Preferred Work Values Different for Four Generation Cohorts Co-existing in the Labour Market of Poland? *European Research Studies*, 24(3), 102–119.
- Pattnaik, S. K. & Misra, R. K. (2016). Employer Value Proposition. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 7(4), 15–32. <https://doi.org/10.4018/IJHCITP.2016100102>
- Payne, A., Frow, P., Steinhoff, L. & Eggert, A. (2020). Toward a comprehensive framework of value proposition development: From strategy to implementation. *Industrial Marketing Management*, 87, 244-255.
- Robson, K., Beninger, S. & Hall, D. (2014). Attraction of marketing and sales professionals in the financial services industry: An analysis of pre-, during and post-financial crisis job postings. *Journal of Financial Services Marketing*, 19(2), 85–93. <https://doi.org/10.1057/fsm.2014.6>
- Ronda, L., Valor, C. & Abril, C. (2018). Are they willing to work for you? An employee-centric view to employer brand attractiveness. *The Journal of Product and Brand Management*, 27(5), 573–596. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/JPBM-07-2017-1522>
- Rounak, S. & Misra, R. K. (2020). Employee value proposition: an analysis of organizational factors – the way to enhance value perception. *Development and Learning in Organizations*, 34(6), 9–12. <https://doi.org/10.1108/DLO-09-2019-0216>
- Rzemieniak, M. & Wawer, M. (2021). Employer Branding in the Context of the Company's Sustainable Development Strategy from the Perspective of Gender Diversity of

- Generation Z. *Sustainability*, 13(2), 828. <https://doi.org/10.3390/su13020828>
- Saini, G. K. & Jawahar, I. M. (2019). The influence of employer rankings, employment experience, and employee characteristics on employer branding as an employer of choice TT - Employer branding. *Career Development International*, 24(7), 636–657. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/CDI-11-2018-0290>
- 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.
- Sales, T. P., Guarino, N., Guizzardi, G. & Mylopoulos, J. (2017). An ontological analysis of value propositions. *11-Th International Workshop on Value Modeling and Business Ontologies, The Luxembourg Institute of Science and Technology (LIST)*, 184–193.
- Saurombe, M. D. & Barkhuizen, E. N. (2020). A talent value proposition framework for academic staff in a south african HEI. *Journal of Global Business and Technology*, 16(2), 85–102.
- Scopus. (2022). Scopus - Analyze search results. https://www.scopus.com/results/results.uri?sort=plf-f&src=s&st1=%22employee+value+proposition%22&st2=%22employment+value+proposition%22&searchTerms=%22employer+value+proposition%22%3F%21%22*%24&sid=58f4f195917a81348c73227ec1572032&sot=b&sdt=b&sl=111&s=%28
- Sengupta, A., Bamel, U. & Singh, P. (2015). Value proposition framework: implications for employer branding. *DECISION*, 42(3), 307–323. <https://doi.org/10.1007/s40622-015-0097-x>
- Shamshiri Milani, S. & Noohpishhe, N. (2017). Designing employee value proposition in the organization. *1st National Conference on Management and Global Economy*. <https://civilica.com/doc/631423>. (in Persian)
- Sharma, R. & Tanwar, K. (2021). Organisation Pursuit Intention Through Perceived Employer Brand, Person Organisation Fit and Perceived Organisational Prestige. *Corp. Reput. Rev.* <https://doi.org/10.1057/s41299-021-00132-6>
- Suri, E. A. (2015). The Dominant Factors of Employee Value Proposition: Generation Y. *Advanced Science Letters*, 21(4), 910–912. <https://doi.org/10.1166/asl.2015.5927>
- Tajuddin, D., Ali, R. & Kamaruddin, B. H. (2015). Developing Talent Management Crisis Model for Quality Life of Bank Employees in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 201, 80–84. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.08.133>
- Thiensiri, P. (2021). Vital role of leader as employee value proposition for employee engagement in thai perspective. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 42(3), 489–494. <https://doi.org/10.34044/j.kjss.2021.42.3.06>
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). *HR Value Proposition (Hardcover)*. In Harvard Business School Press Books.
- Uren, L. (2011). What talent wants: the journey to talent segmentation. *Strategic HR Review*, 10(6), 31–37. <https://doi.org/10.1108/14754391111172805>
- Willie, P. A., Connor, D., Sole, J., Forgacs, G., Grieve, R. & Mueller, J. (2017). Human capital challenges in the hotel industry of Canada: finding innovative solutions. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 9(4), 402–410. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/WHATT-04-2017-0020>