

شناسایی راهبردهای مدیریت برند داخلی در هتل‌های شهر تهران: مطالعه‌ای کیفی

سعید شفیعا، میرعلی سیدنقوی^۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۲/۲۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۹/۰۷

چکیده

مدیریت برند یکی از اقدامات توسعه‌دهنده و پایدارکننده کسب‌وکارهای خدماتی و غیرخدماتی است. از آنجا که منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه در بخش خدمات به‌شمار می‌آید، توجه به برنامه‌های مدیریت برند داخلی، به‌منزله مکمل طرح‌های برندسازی، ضروری است. برندمحور شدن کارکنان خدماتی و مدیریت آنان حول محور برند از راهبردهای متفاوتی ممکن می‌شود و تأکید صرف بر عوامل علی و زمینه‌ای پیامدهای مطلوبی به همراه نخواهد داشت. از آنجا که در مطالعات موجود در ادبیات این حوزه راهبردهای مدیریتی برند داخلی در بخش هتل‌داری مشاهده نمی‌شود و این موضوع از جنبه نظری و جلوه عملی دارای ارزش است، روش تحقیق در این نوشتار از نوع کیفی بنیادین است که با استفاده از روش گراندتئوری و با تأکید بر مصاحبه با بیست خبره دارای تحصیلات تکمیلی دانشگاهی و دارای سابقه مدیریت و سرپرستی در هتل‌های شهر تهران صورت گرفته است. از این تعداد مصاحبه هجده مورد مناسب تشخیص داده شده و مورد تحلیل قرار گرفته است. مبنای پایان انجام مصاحبه رسیدن به اشباع نظری در نظر گرفته شده است. از خبرگان خواسته شده که راهبردهای مدیریت برند داخلی را معرفی نمایند و پس از هر مصاحبه، متن‌های استخراجی با سه روش کدگذاری باز، محوری و نظری دسته‌بندی شده است. نتایج نشان می‌دهد که چهار راهبرد اصلی مدیریت کارمحور، مدیریت کارمندمحور، تشویق برندمحور و رفتارهای مدیر برای دستیابی به برندمحوری لازم است. بنابراین تأکید بر کارکنان در کنار کارها، توجه به تشویق‌های متصل شده به هویت برند و میانجی‌گری و هدایت‌گری رفتارهای کاری و انسان‌دوستانه مدیران شاکله راهبردهای موردنظر را سازمان می‌دهد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت برند داخلی، راهبردهای مدیریت برند داخلی، مدیریت برند، هتل‌های شهر تهران.

۱. نویسنده مسئول: دکترای مدیریت گردشگری، گروه مدیریت گردشگری، دانشکده علوم گردشگری، دانشگاه علم و فرهنگ (s.shafia@usc.ac.ir)

۲. دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی

مقدمه

وقتی پرشماری محصولات و خدمات‌دهنده‌ها فرصت تجربه و مقایسه را از خریدارن بالقوه و بالفعل می‌گیرد، ابعاد جدید ذهنی بیش‌ازپیش مورد توجه متخصصان بازاریابی و برندسازی قرار می‌گیرد. یعنی آنان می‌کوشند تا با تکیه کردن بر ذهنیت مخاطبان خود، قبل از این‌که موضوع مقایسه عملی مدنظر قرار گیرد، برنده این قیاس ذهنی باشند. بنابراین مفاهیمی مثل برندسازی، جایگاه‌یابی و نهایتاً برندسازی داخلی مورد توجه قرار می‌گیرد؛ این‌که چگونه برای محصولات و خدمات ماهیت و هویت متمایز خلق شود و در این ذهنیت‌سازی خلاق همواره ارزشی بالاتر از سایر رقبا داشته باشید. بنابراین برندسازی با هدف مختصرسازی و ساده‌سازی تصمیمات خریداران شکل گرفته و سمت‌وسوهای ذهنی را به عینیت‌های قابل لمس تزریق کرده است. بنابراین کسب و کارهایی که در ذهن مشتریان ارزش بیشتری داشته باشند، راحت‌تر مورد اعتماد قرار می‌گیرند. اما برند و برندسازی یعنی دادن وعده و تعهد به مخاطبان، درحالی‌که در بخش خدمات وعده‌ها مستقیماً از طریق تماس بین انسان‌ها برآورده می‌شود. از آنجاکه خدمت ناملموس، غیرقابل ذخیره‌سازی و تکرارناپذیر است و خدمت‌دهنده و خدمت‌گیرنده بخش جدایی‌ناپذیر آن است، برآورده‌سازی وعده‌های داده‌شده چالشی بزرگ به حساب می‌آید. یعنی وعده‌دادن چیزهایی که به سادگی قابل پیش‌بینی نیست؛ یعنی ریسک کردن و شعاردادن و منتظر عکس‌العمل شدن. این موضوع در بخش گردشگری و هتل‌داری نیز بسیار بسط‌پذیر است. از آنجاکه خدمات تولیدشده در این صنعت به شدت به لحظه تولید، تولیدکنندگان و دریافت‌کنندگان و خصوصیات ذهنی آنان وابسته است، فقط شعاردادن و تصویرسازی ذهنی موجب موفقیت نخواهد بود. گردشگری از آنجاکه قابلیت تبدیل به نظامی از معرفت را دارد و قابلیت تفسیری و معنابخشی بسیاری دارد، توجه به مؤلفه‌های ذهنی و ذهنی - عینی در کنار عینی اقدامی در راستای کیفی‌سازی تجارب گردشگران است (منصوری و شفیعا، ۱۳۹۸).

برای این وعده‌سازی‌ها و ایده‌پردازی‌ها باید فعالیت‌های مکملی درنظر گرفته شود تا این پیش‌بینی‌ناپذیر بودن را به سمت پیش‌بینی‌پذیری و تضمین‌شدن هدایت کند. فعالیتی که از آن به مدیریت برند داخلی یاد شده است؛ یعنی مدیریت رفتاری و احساسی وعده‌ها از طریق انسان‌ها و برندسازی از داخل به خارج سازمان. بنابراین در اینجا، به جای مشتریان خارج از سازمان، مشتریان داخل سازمان یا کارکنان هدف قرار می‌گیرند. آنان از برند شناخت می‌یابند، به آن عادت می‌کنند و نمونه‌ای درست و کامل از هویت برند می‌شوند. از این‌رو رفتارها و خدمت‌رسانی آنان با برند تعریف‌شده کاملاً منطبق است. بنابراین مدیریت برند داخلی نوعی مدیریت هدفمند، احساسی، منطقی، رفتاری و انگیزشی است که با ساخت فرهنگ موردنیاز برند، تضمینی برای وعده‌های برند ایجاد می‌کند. تک‌تک کارکنان می‌آموزند که برند چیست، چه ارزش‌هایی دارد و جایگاهشان نسبت به برند چیست. سپس، برای این‌که جایگاه خود نسبت به کل و اجزای برند را محقق سازند، پی‌درپی تغییرات بینشی و نگرشی و رفتاری می‌یابند. بدین ترتیب برنامه‌های برندسازی داخلی الزاماً برنامه ورودی‌محور یک‌سویه نیست، بلکه به‌طور پویا و پی‌درپی بین کارکنان و مدیران شکل می‌گیرد و بازآفرینی می‌شود.

این‌که ورودی‌های نظام مدیریت برند داخلی، که عموماً آموزش و ارتباطات و جلسات گروهی است، به چه شکل و نظامی به پیامدهای مطلوب این فرایند تبدیل شود، وابسته به راهبردهایی است که نظام مدیریتی در پی می‌گیرد. یعنی مواد اولیه آموزشی و ارتباطی در سازمان به چه شکلی با یکدیگر ترکیب و تلفیق شود تا بیشترین اثربخشی را داشته باشد. منظور از راهبردها اقدامات و فعالیت‌هایی است که موجب تبدیل شدن محرک‌ها و ورودی‌ها به خروجی و نتایج مطلوب می‌شود. این عنوان براساس الگوی موردنظر استراوس و کوربین برای

ساخت الگو براساس گراندتئوری است. آنان راهبردها را عامل و کانال تبدیل عوامل علی به پیامدهای موردانتظار می‌دانند. اهمیت بسیار این موضوع در بخش گردشگری و هتل‌داری از آنجاست که کیفیت خدمات تولیدشده در آن به موضوعات فرهنگی و زمینه‌ای وابسته است. ارزش‌ها و هنجارهای جامعه میزبان به‌طور انکارناپذیری در نحوه تولید خدمت اثر دارد. بنابراین فرایند مدیریت برند داخلی در این صنعت موضوعی زمینه‌ای و نمونه‌محور است. تلاش برای ساخت و پیشنهاد الگو در این صنعت اقدامی نظری و کاربردی برای ایجاد شناخت و توسعه مبانی برندسازی داخلی در بخشی خاص است. بنابراین، در ادامه مبانی نظری، روش‌شناسی مورد بررسی قرار می‌گیرد و در نهایت، با بررسی یافته‌ها و بحث و بررسی، نتیجه‌گیری خواهد شد.

مبانی نظری

مدیریت برند داخلی

برند همان تعهداتی است که به نام و نشانی خاص گره می‌خورد. محصول یا خدمتی که زیر این ماهیت خلق و عرضه می‌شود برای مشتریان ارزش و معنایی خاص دارد. حتی پیش از تجربه‌کردن محصولی جدید یا قبل از هرگونه خرید این ارزش در ذهن مشتریان نقش راهنما یا سیگنال را بازی می‌کند. محصولاتی ملموس و قابل مصرف مثل کیک یا آب‌معدنی کیفیتی مشخص و پیش‌بینی‌پذیر دارند. اما وعده‌دادن درباره خدمتی مثل اقامت یا حمل‌ونقل هوایی، که هربار تجربه‌کردن آن به متغیرهای متعددی وابسته است، کار ساده‌ای نیست. چراکه در محصول آب‌معدنی تحویل بطری به مشتری با تنها گذاشتن خریدار با آب همراه است. درحالی‌که در خدمت حمل و نقل هوایی، تجربه سفر با مؤلفه‌های متفاوت انسانی، حسی و چندجانبه همراه است. مدیریت برند داخلی به دنبال برندکردن رفتارها و احساسات کارکنانی است که قرار است خدمت را ارائه دهند؛ یعنی نهادینه‌سازی وعده‌ها در کارکنان با استفاده از ابزارهای مدیریت آموزشی، منابع انسانی و فرهنگی. بنابراین مدیریت برند داخلی فعالیتی مدیریتی است که با استفاده از سازوکارهای انگیزشی به دنبال تضمین کارکردها و رفتارهای مجریان وعده‌هاست. فرایندی که در آن نوعی از قرارداد نانوشته به‌صورت عملی تضمین می‌شود و دو طرف کارمندان و کارفرمایان از تعامل معقول و سازنده بین خود اطمینان روان‌شناسانه‌ای به‌دست می‌آورند (Oliveira et al., 2019). مجریانی که خودشان برنامه‌ریز و هدف‌گذار نیستند، ولی به‌مثابه دست‌ها و مغز برند به وعده‌های وعده دهندگان عمل می‌کنند. بنابراین به احتمال زیاد وجود شکاف بین اهداف فردی و اهداف سازمانی در این افراد وجود دارد. برنامه خوب مدیریت برند داخلی باید سازوکارها و راهکارهای مناسبی برای کاهش شکاف اهداف فردی و سازمانی داشته باشد تا برآورده‌سازی وعده‌های برند را تضمین کند.

راهبردهای مدیریت برند داخلی

راهبردها همان اقدامات و تعاملات ویژه‌ای است که از مدیریت برند داخلی (پدیده تحقیق) شکل می‌گیرد (بازرگان‌هرندی، ۱۳۹۵). نتیجه مطلوب در مدیریت برند داخلی دستیابی به پیامدهای مطلوب مالی و انسانی و معنوی است. این راهبردها براساس زمینه‌های فعالیتی و کاری، شرایط مداخله‌گر اجتماعی و اقتصادی و سیاسی، و فعالیت‌های اصلی شکل‌دهنده مدیریت برند داخلی تعریف می‌شوند و پیامد دارند (خاکی، ۱۳۹۲). از آنجاکه کار برندسازی داخلی ایجاد تحول‌های رفتاری و کاری است و آموزش یکی از مهم‌ترین ابزارهای

تغییر در دانش و نگرش و نهایتاً رفتار به‌شمار می‌رود، سواریا^۱ (2013) آن را راهبرد مدیریتی عنوان کرده است. در کنار این فعالیت پی‌درپی و پویا، ارتباطات درون‌سازمانی نیز مطرح است؛ یعنی کارکنان برندها با استفاده از روش‌های رسمی و غیررسمی حول ارزش‌های برند در تعامل و تماس باشند. هرچند آموزش، ارتباطات و جلسات گروهی درون و بیرون سازمانی شکل‌گیری پیامدها را ممکن می‌سازد، رهبری سازمانی یکی از ارکان اساسی این فرایند است. والاستر و دی چرناتونی (2003) رهبر را عنصری میانجی و درعین‌حال مترجم، الگو و پیش‌گام در برند می‌دانند. رهبر، به‌واسطه جایگاهی که در سازمان به‌دست می‌آورد، می‌تواند به تسهیل‌گری فرایندها کمک کند. مدیر تفاوت‌های بسیاری با رهبر دارد. مدیران قدرت خود را از ساختارهای رسمی دریافت می‌کنند و ممکن است شمار زیادی در هر سازمانی وجود داشته باشند، درحالی‌که رهبرها ارتباطی به ساختار رسمی ندارند و تعدادشان نیز ربطی به تصمیمات مدیریتی ندارد. رهبران نفوذ عاطفی و احساسی چشمگیری بر سایرین دارند و مسیر تحولات را به‌سادگی هموار می‌کنند (شفیعا، ۱۳۹۶). یکی دیگر از راهبردهای کلانی که توصیه می‌شود، ایجاد قراردادهای روان‌شناختی است. این قراردادها را توافقات نانوشته‌ای می‌دانند که دو طرف می‌دانند هیچ کار باارزشی انجام نمی‌دهند، مگر این‌که تکلیف انتظارات و تعهدات آن را روشن کنند. یعنی درحالی‌که ممکن است همه فعالیت‌های کاری روشن و شفاف نباشد، سطحی از اعتماد دوجانبه وجود دارد که زمینه تعیین و تکلیف فعالیت‌ها را فراهم می‌کند (حسینی‌پور و همکاران، ۱۳۸۹). بنابراین برندها با ایجاد فضای کاری و روانی اطمینان‌ساز بستر متعهدشدن و برآورده‌سازی وعده‌ها را به شکلی فراهم می‌کنند که فعالیت‌های داوطلبانه و پشتیبانی‌های پیش‌بینی‌نشده به‌خوبی محقق شود.

ازآنجاکه راهبردهای مدیریت برند داخلی به موضوعات رفتاری و فرهنگی و انسانی مرتبط است، شکلی از محلی‌بودن و وابستگی به خصوصیات جامعه موردبررسی به خود می‌گیرد. نمونه‌های متفاوت بررسی‌شده در فضای بین‌المللی (Ravens, 2014) و الگوهای بررسی‌شده به تفکیک شرکت‌ها و کشورها (Vallaster, 2003 & Chernatony) نشان داده است که بین کسب‌وکارها، فرهنگ‌ها و گروه‌های متفاوت اجتماعی راهبردها و الگوهای متفاوتی قابلیت استفاده دارند. بنابراین مطالعه نمونه‌های بررسی‌شده با ابزارهای اکتشافی امکان توسعه شناخت و افزایش عمق نظری این حیطه را فراهم خواهد ساخت.

پیشینه پژوهش

ازآنجاکه ساخت الگو و پیشنهاد مدل برای موضوع مدیریت برند داخلی پیشینه‌ای طولانی ندارد، بررسی اجزا و عناصر راهبردی این الگوها نیز بسیار کم‌پیشینه است. پس از بررسی متون و مبانی نظری موجود، عناصری که مستقیم یا غیرمستقیم به‌منزله راهبرد شناخته شده‌اند گردآوری شده است. جدول ۱ دربردارنده عوامل راهبردی است که از خلال مطالعات فارسی و انگلیسی استخراج شده است.

بررسی پیشینه نشان می‌دهد که ارتباطات، رهبری، ایجاد تعهد، توجه به انگیزه‌های کارکنان، رضایت‌مندی کارکنان و ایجاد فضای مشارکتی از روش‌های راهبردی است که امکان استقرار مدیریت برند داخلی را فراهم می‌سازد. شایان توجه است که عواملی مثل آموزش و ارتباطات در برخی مطالعات عوامل علی و محرک معرفی شده‌اند، درحالی‌که در برخی دیگر راهبردی برای رسیدن به هدف هستند.

محل مطالعه	عوامل راهبردی (عوامل قابل برداشت راهبردی)	نگارندگان
بانک تات در تهران	ارتباطات و تعهد سازمانی	اثنی عشری و همکاران، ۱۳۹۰
هتل‌های پنج و چهار ستاره در تهران	فعالیت‌های متفاوت ارتباطات سازمانی	مقدم و همکاران، ۱۳۹۱
بانک ملت شعبه‌های تهران	ایجاد تعهد سازمانی	تورانی، ۱۳۹۳
بخش خدمات مالی	ایجاد شناخت و درک درخصوص برند برای دست	Pswarayi, 2013
بخش خدمات	یابی به تعهد نسبت به برند	Scheys & Baert, 2008
دانشگاه‌ها	آموزش و ارتباطات	Kaewsurin, 2012
بخش خدمات	تأثیرات رفتاری و کلامی رهبر در کارکنان	Vallster/deChernatony, 2005; 2006
بخش رستوران	رسیدن به رضایت شغلی در سازمان	Hur, 2009.
دانشگاه‌ها	ایجاد رضایت شغلی در سازمان	Bataineh et al., 2017
بخش هتل‌داری	زمینه‌سازی برای ایجاد مشارکت درون سازمانی	Buil et al., 2016
بخش هتل‌داری	انگیزش کارکنان	Xiong & King, 2015

روش‌شناسی

این پژوهش برای پاسخ به این سؤال انجام شده که چه عوامل راهبردی برای مدیریت برند داخلی شهر تهران وجود دارد. از آنجاکه هیچ مطالعه‌ای در این زمینه صورت نگرفته است و نزدیک‌ترین نمونه‌های پژوهشی نیز این سؤال را مدنظر قرار نداده‌اند، مطالعه کیفی برای مفهوم‌سازی جدید ضروری در نظر گرفته شده است. بنابراین راهبرد داده‌بنیان یا زمینه‌ای موردنظر قرار گرفته تا براساس داده‌های مصاحبه با خبرگان الگوی مدنظر تبیین شود (استراوس و کوربین، ۱۳۹۲). نمونه‌گیری به روش گلوله‌برفی انجام شده که در آن رسیدن به اشباع نظری مدنظر قرار دارد. خبرگان کلیه سرپرستان و مدیران شاغل در هتل‌های شهر تهران هستند که تحصیلات تکمیلی مرتبط دارند. از آنجاکه در روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی تعداد خبرگان را نمی‌توان پیش‌بینی کرد و فرایند تحقیق انتخاب و تعداد آن‌ها را مشخص می‌سازد، درباره تعداد نمونه‌ها گمانه‌زنی صورت نگرفته است. صرفاً برای انتخاب آنان پروتکلی در نظر گرفته شده که دو ویژگی اساسی داشتن سابقه حداقل دوازده سال مدیریت در هتل‌های شهر تهران و تحصیلات بیش از لیسانس را دربر دارد. اما جمع‌بندی پس از انجام تحقیق نشان می‌دهد که نمونه‌ها همگی در هتل‌های چهار یا پنج ستاره تهران سابقه مدیریتی داشته‌اند و با ابزارها و روش‌های مدیریت منابع انسانی آشنا بوده‌اند. از آنجاکه دانش و خبرگی آنان بر خصوصیات مثل جنسیت، سن و... اولویت داشته است، درباره این متغیرها نمی‌توان اظهارنظر کرد. مصاحبه‌ها زمانی متوقف می‌شود که محقق اشباع نظری را تأیید کند؛ یعنی به مقوله‌ها و زیرمقوله‌های شناسایی شده در فرایند تحقیق مطلب جدیدی افزوده نشود. بنابراین، از میان بیست مصاحبه، هجده مصاحبه مؤثر انتخاب و ۱۵۵ کد باز استخراج شده که بدین‌وسیله چهار مقوله فرعی تحقیق شناسایی شده است. گفتنی است که از مصاحبه دوازده به بعد، اشباع نظری به تأیید رسیده ولی به اندازه نصف این تعداد برای تأیید اشباع نظری مصاحبه انجام شده است. محقق هر بار، پس از انجام مصاحبه، مستندات را کدگذاری کرده و در یادداشتی جداگانه برداشته‌ها، انتظارات و دریافته‌های شخصی خود را در کنار زیرمقوله‌ها

و مقوله‌های شکل‌گرفته ثبت کرده است. برای کدگذاری از نرم‌افزار مکس کیودا استفاده شده و سه کدگذاری باز، محوری و گزینشی به کار رفته است. کدگذاری باز برای خردکردن مصاحبه‌ها به اجزای کوچک‌تر و کدگذاری محوری برای اتصال دادن کدهای باز در کنار یکدیگر اختصاص یافته است (خاکی، ۱۳۹۲). از آنجاکه هدف تحقیق ارائه مؤلفه‌های راهبردی است و معرفی پدیده‌ای جدید در نظر نیست، کدگذاری گزینشی یا نظری صرفاً به پالایش و ارتباطدهی مقوله‌ها با یکدیگر اختصاص یافته است.

یافته‌ها

در این مطالعه شناسایی راهبردهایی مدنظر است که مدیریت برند داخلی در بخش هتل‌داری را ممکن می‌سازد؛ یعنی فعالیت‌ها، کنش‌ها و اقداماتی که رسیدن به این پدیده را امکان‌پذیر می‌کند. راهبردهای این پژوهش پس از کدگذاری محوری و گزینشی شامل مدیریت کارمحور، مدیریت کارمندمحور، تشویق برندمحور و رفتارهای مدیر است.

مدیریت کارمحور

چیستی

شکل‌دهی نظامی که امکان برآورده‌سازی تعهدات هتل را چه از نظر رفتاری و چه از نظر کارکردی ممکن سازد نیازمند مدیریت است. مدیریت کردن عملکرد هتل براساس وعده‌های بیرونی، کنترل و ارزیابی کارکنان و وظایف با توجه به استانداردهای تعریف‌شده و ایجاد تخصص‌گرایی و تخصصی‌کردن مشاغل از جمله اقداماتی است که برای مدیریت کارمحور مدنظر است.

«وقتی همه می‌دانند چارچوب کاری چیست، همه می‌دانند چه عملی در دسترس می‌کند. همه می‌دانند که در قبال فالان اشتباه مشکل پیدا می‌کنند. یعنی شفافیت چارچوب مشخص می‌کند که کارکنان در چه مسیری حرکت کنند (مصاحبه شماره ۹)»

چگونگی

برای دستیابی به مدیریت کارمحور، سه دسته اصلی استانداردسازی، توجه به اقدامات غیررسمی بین گروه‌های کارکنان و به‌کارگیری کنترل‌کننده‌ها لازم است. شفاف‌کردن مسئولیت کارکنان، تعریف‌کردن حدنصاب‌ها و استانداردهای عملکردی برای آنان و مشخص‌سازی مرزها و چارچوب‌های کاری، درحالی‌که از سردرگمی کارکنان جلوگیری می‌کند، امکان نظارت و توسعه عملکرد هتل را ممکن می‌سازد. بنابراین سطحی از استانداردسازی فعالیت‌ها و مشاغل کمتر درگیر با خلاقیت در کنار تعریف حداقل‌های موردانتظار از مشاغل نیازمند خلاقیت قابلیت مدیریت کارها را فراهم می‌کند.

«مثلاً برای بخش خانه‌داری ریز کرده‌ایم که چه چیزهایی را باید بدانند و چه فیلترهایی وجود دارد و برای این‌که پیشرفت کنند باید چه مواردی را یاد بگیرند.» (مصاحبه شماره ۱۳)

«در مورد دیگری حتی بین آنان چالش‌هایی درست شده است و برای خودشان هدف‌های غیررسمی تعریف کرده‌اند. به‌طور نامحسوسی برای رسیدن به این هدف تعریف‌شده تلاش می‌کنند. کاری که شاید خوب نبود و انجام دادم این بود که آن‌ها را جدای از هتل کردم. آن‌ها حس می‌کنند که بهترین واحد هتل هستند و جایگاه خاصی دارند.» (مصاحبه شماره ۵)

«برای همین ما درخواست دادیم که ابزارهای تکنولوژیک جدیدی اضافه شود تا سرعت کار بالا برود.»
(مصاحبه شماره ۶)

تشویق برندمحور

چیستی

برای این که ارزشی خاص تأیید شود و گسترش یابد، باید اقدامات روزانه هتل به تشویق‌های سازمانی متصل شود. تشویق هر اقدام تقویت‌کننده رفتار به حساب می‌آید که از مجاری رسمی یا غیررسمی به صورت فردی یا گروهی به تکرار رفتار موردنظر برند منتهی می‌شود. بازخوردهای مشتریان، نظر مدیران درباره فعالیت‌های گروهی یا فردی یا مبنا قرار دادن ممیزه‌های برند در رفتارهای مشاهده‌شده تشویق را برندمحور می‌کند. «پاداش مالی معرفی کارمند نمونه هتل که توسط سرپرست معرفی می‌شود و رقابت بین کل واحدها انجام می‌شود. اینجا امتیازدهی ملاک است و کسی که امتیازدهی بالاتری دارد برنده است.» (مصاحبه شماره ۸)

چگونگی

از آنجا که وضعیت روانی و سطح نیازهای کارکنان با یکدیگر متفاوت است، تنظیم نظام تشویقی پویا و منعطف نیز لازم به نظر می‌رسد. بنابراین داشتن خصوصیت پویایی و منطبق بودن با عکس‌العمل‌های احتمالی کارکنان چگونگی انجام این تشویق‌ها را مشخص می‌کند.

«البته این موضوع ممکن است حد و حدودی داشته باشد و هرکسی در برابر این تشویق و تنبیه عکس‌العمل متفاوتی داشته باشد.» (مصاحبه شماره ۷)

«پرسنل بالا را پورسانتی کنم، مثلاً در آبان ماه اگر اتاق را پر کنی و رستوران این قدر فروش داشته باشد، برای توی مدیر بالا این ارزش افزوده درست خواهد شد. این باعث می‌شود که پرسنل تمام توان خودش را پای کار بگذارد.» (مصاحبه شماره ۷)

«تشویقی که لازم باشد به مدیر گفته می‌شود و ایشان در جمع می‌گویند و این باعث می‌شود بقیه هم تشویق بشوند.» (مصاحبه شماره ۱)

«ضمناً ما کارمند نمونه ماه و سال را داریم. یعنی هر ماه و سال یک نفر انتخاب می‌شود و توسط هتل مورد تقدیر قرار می‌گیرد.» (مصاحبه شماره ۱۱)

«بچه‌ها پاداش دارند. هرچه رضایتمندی مهمان‌ها از همکاران بیشتر باشد، پاداش دریافت می‌کنند که سقفی دارد تا مثلاً ۵۰۰ هزار تومن. این پاداش می‌تواند به هرکسی اختصاص پیدا کند.» (مصاحبه شماره ۱)

مدیریت کارمندمحور

چیستی

برای انجام کارهای روزانه و نمایش رفتارهای موردانتظار برند، فقط داشتن الگوهای مدیریت کارمحور کفایت نمی‌کند. چراکه مدیریت صرفاً کاری چشم‌پوشی از ابعاد انسانی و روانی مجریان کارهاست. بنابراین داشتن الگوی مدیریتی کارمندمحور مکمل مدیریت کارمحور است. معماری یعنی چیدمان و کنار هم قرار دادن اجزا با هدف و منطقی از پیش اندیشیده شده است. معماری منابع انسانی یعنی چیدمان اجتماعی و عاطفی منابع انسانی

در کنار یکدیگر برای رسیدن به اهداف تعریف‌شده برند. این چیدمان ممکن است با هدف انگیزشی یا ایجاد فضای کاری دلنشین صورت گیرد. معماری منابع انسانی انگیزشی مشاغل یعنی مشاغل هتل به شکلی ترتیب داده شود که مشاغل سازمانی انگیزاننده باشند. این موضوع هم به استخدام افراد مناسب برای مشاغل طراحی شده و هم به دامنه مسئولیت‌ها و فعالیت‌های مجموعه مشاغل مرتبط است. همچنین معماری فضای کاری به نحوه فعالیت‌های روزانه، تماس با مدیر ارشد، توجه به خانواده‌های کارکنان و موارد مشابه ربط دارد؛ معماری‌ای که در آن کارکنان با احساس مطلوب و رضایت از فعالیت در هتل به هم‌افزایی و حمایت عاطفی برسند. در کنار معماری‌های ذکرشده، تنظیم برنامه‌هایی برای جلب مشارکت کارکنان برای همکاری‌های داوطلبانه، اشتراک‌گذاری دانش و هم‌راستاسازی با یکدیگر مدنظر است.

«هدف ما این است که نگاهی به خواسته‌های پرسنل داشته باشیم. اگر خواسته پرسنل برآورده شود، موضوع مهمی رخ خواهد داد. نیاز یکی هزار تومان است و نیاز دیگری احساس کیفی خاصی است؛ یعنی کارکنان دارای سطوح متفاوتی از نیازها هستند و بین آنان تفاوت‌های چشمگیری وجود دارد. بنابراین برای این که برند ما فعال باشد باید اول نیاز پرسنل را بشناسیم.» (مصاحبه شماره ۱۲)

چگونگی

چند دسته متفاوت اقدامات در کنار هم چگونگی رسیدن به مدیریت کارمندمحور را فراهم خواهد ساخت. دسته نخست اقداماتی است که مدیر انجام می‌دهد. توجه مدیر به کارکنان، داشتن رفتارهای غیردستوری و مشارکتی، بازبودن در اتاق مدیر به روی کارکنان و دریافت بازخوردهای روزانه شخصی و شغلی به‌همراه انجام انواع حمایت‌ها چه از کارکنان و چه از خانواده‌های آنان از جمله اقدامات مؤثری است که مدیر می‌تواند انجام دهد.

«در جلساتی که داریم همیشه اجازه حرف‌زدن به دیگران داده‌ایم. من اتاقم را عمداً شیشه‌ای کرده‌ام که داخلش معلوم باشد و ببینید که چه می‌گذرد. من سعی کرده‌ام یاد بگیرم که از خودم شروع کنم نه فقط کار از هر چیزی که فکر کنید و هیچ‌وقت هم برای من سخت نبوده چون اعتقاد دارم. من خیلی کارها کرده‌ام که الان اینجا نشسته‌ام.» (مصاحبه شماره ۲)

«تلاش ما در اینجا توجه به خانواده‌های کارکنان است و برطرف کردن نیازهای سلسله‌مراتبی طبیعی که ما زلو هم به آن‌ها اشاره کرده است.» (مصاحبه شماره ۱۱)

«خیلی پیش می‌آید با خانواده می‌آیند اینجا که ببینند خانواده‌هایشان چکار می‌کنند. من خودم می‌خواهم وقتی کسی برای مصاحبه می‌آید زن یا شوهر یا اقوامش باید بیایند تا با آن‌ها صحبت کنم. در طول زمان پیش می‌آید که ببینند و ما نگاهشان می‌داریم تا ببینید. سرمایه‌های من در هتل نیروی انسانی است.» (مصاحبه شماره ۲)

دسته دوم اقداماتی است که براساس تفاوت‌های فردی بین کارکنان انجام می‌شود. انگیزه‌های متفاوت، تفاوت‌های فردی، خواسته‌های متفاوت و سطوح نیازهای ارضاننده کارکنان باید شناسایی شود. اقدامات هدفمندی که با توجه به شناخت این تفاوت‌ها صورت گیرد و چیدمان آموزش، توسعه، تشویق، پاداش و ارتقا را تحت‌تأثیر قرار دهد، اثربخشی بیشتری خواهد داشت. آگاه‌شدن کارکنان از این نکته که به‌صورت اختصاصی و مجزا مورد توجه مدیریت هتل قرار دارند و نیازهایشان مورد توجه است، در انگیزه‌مند شدن آنان و توسعه رفتارهای موردانتظار برند اثرگذار است.

«البته کارکنان جدید، نسل جدید و متفاوتی هستند و روحیات متفاوتی دارند. قدیمی‌ها از شهرستان می

آمدند و به سادگی زیر بار می‌رفتند. اما الان بچه‌ها تحصیلاتی دارند و خیلی سخت می‌توان روی آن‌ها اثر گذاشت. این‌ها را الآن اجتماع‌پذیر می‌کنیم در کنار قدیمی‌ها و در فرایند انجام کار این‌ها را آموزش می‌دهیم.» (مصاحبه شماره ۱۰)

«نیازهای مادی غیرمادی تا رساندن آن‌ها به سطوح بالای خودشناسی. بنابراین توجه به کارکنان در تمامی سطوح مورد نظر و توجه اسپیناس است. کارمندی که دقیقاً با توجه به نیازهایش برای برنامه ریزی کرده باشید، بی‌شک هم از برنامه‌ریزی‌های شما رضایت دارد و هم نسبت به محیط کارش احساس رضایت و تعلق پیدا می‌کند. بنابراین برنامه‌ریزی مطابق با خواسته‌ها و نیازهای کارکنان می‌تواند مسیر حرکت سازمان به سمت برند را ممکن سازد.» (مصاحبه شماره ۱۱)

دسته آخر اقداماتی است که به شکل‌دهی و سازمان‌دهی محیط و حس کاری مرتبط است. اقداماتی که فضای کار را آرام و دلنشین کند؛ اقداماتی که با جلب مشارکت کارکنان فضای دوستی و همراهی را فراهم کند. تمامی این اقدامات در راستای توجه به محیط کاری و ایجاد فضای آرامش و امنیت است.

«در حد یک نظرسنجی از همکارها خواسته شد که نظرشون رو در حد بیست خط درباره اینکه وقتی می‌خواهیم عالی باشیم به خوب بودن اکتفا نکنیم بنویسند. جایزه نیم‌سکه هم گذاشتیم. مشارکت انجام شد و احساس متفاوتی به جریان افتاد.» (مصاحبه شماره ۲)

«ما برای کارکنان خود باشگاه درست کرده‌ایم تا با هم آشنا شوند و دانششان را با هم در میان بگذارند. پس شبکه‌ای شدن مهم است.» (مصاحبه شماره ۳)

رفتارهای مدیر

چیستی

مدیران هتل در جایگاه خود تأثیرات ذهنی و عینی زیادی در کارکنان خواهند داشت. البته این تأثیرات به قابلیت‌های فردی مدیر مثل ظاهر، شخصیت، علم و قدرت او وابسته است. تأثیرات ذهنی رفتارهای مدیر در کارکنان از جایگاه اجتماعی، علمی و ارزش‌های خاص فردی اوست که باعث می‌شود وی را معلم، الگو، متشخص و متفاوت ارزیابی کنند. تأثیرات عینی رفتارهای مدیر در کارکنان شامل انجام‌دادن درست کارها جلو کارکنان و تقلیدکردن اقدامات عملی وی از سوی کارکنان است.

«من اگر چیزی را بخواهم به عنوان رفتار توصیف کنم می‌توانم بگویم که خود مدیر الگوی رفتاری باید باشد.» (مصاحبه شماره ۱۴)

«مدیر هتل باید خودش را کارگر حساب کند تا دیگران خودشان را کارگر بدانند.» (مصاحبه شماره ۹)

چگونگی

تمایزات و تفاوت‌های برجسته همواره مورد توجه قرار می‌گیرند. فردی که به‌عنوان مدیر دارای جایگاه خاص اداری است، به‌صورت ذاتی در موقعیت دیده‌شدن قرار می‌گیرد. این دیده‌شدن ممکن است با برجسته‌شدن خصوصیات ظاهری، منش یا رفتاری از الگویی ساده به الگویی قابل‌احترام و ارزشمند برای تقلید تبدیل می‌شود. مدیر می‌تواند برخلاف ذهنیت‌هایی که درباره مدیران وجود دارد، رفتارهایی مردم‌دارانه، محبت‌آمیز و جذب‌کننده داشته باشد.

«به جرئت وقتی اسم مدیر را می‌آورید، رثوف بودن این مدیر به ذهنم می‌آید. گفته می‌شود که هرچه به زیردست می‌رسد از بالاست. یعنی مدیر ارشد به ناخواسته یک موضوع را در لایه‌های پایین‌تر ایجاد و تزریق می‌کند. این رثوف بودن ایشان به مدیران لایه‌های پایین و سرپرستان رسیده است.»

همچنین خصوصیات خاص ظاهری و رفتاری مدیر باعث متمایز شدن وی از سایرین می‌شود. چهره مدیری که جذبه کاریزماتیک دارد ناخودآگاه حس احترام و ترس را تداعی می‌کند.

«مدیر هتل وقتی وارد می‌شود حالت خاص رئیسی را دارد. حالت احترام هست نه این که بخواهم بترسم. ولی نه ترس و حساب بردن. ما در مجموعه چنین چیزی نداریم.» (مصاحبه شماره ۱)

حضور مدیر در رأس کارهای روزانه و عملی پیوسته و به بهترین نحو ممکن سبب افزایش امکان الگوبرداری کاری و رفتاری می‌شود. در این حالت مدیر الگو و درگیر با کارهای مختلف روزانه شناخته می‌شود. این موضوع در اولین گام زمینه تقلید کردن کارکنان از رفتارهای تأییدشده برند یعنی رفتارهای مدیر را فراهم می‌آورد.

«بارها شده که بار مهمان را خودم جابه‌جا کردم تا کارکنان یاد بگیرند. میزبانی اعتقاد قلبی می‌خواهد نه جایگاه؛ مدیر و بل‌بوی [پادو] نمی‌شناسد.» (مصاحبه شماره ۲)

«کار هتل خدماتی است و نباید پشت میز نشست. من خودم بالای سر کارکنان می‌ایستم و درگیر کار می‌شوم.» (مصاحبه شماره ۱۰)

«این خودش جنس تربیت‌کننده دارد (این که بالای سر کارکنان باشی و خودت به‌عنوان مدیر در خط مقدم آنچه درست است را اجرا کنی).» (مصاحبه شماره ۱۰)

بحث و بررسی

هدف از این مطالعه معرفی راهبردهای مدیریت برند داخلی در هتل‌های شهر تهران است. پس از استخراج و معرفی مقوله‌های اصلی اشباع‌شده، درستی و ارزشمندی یافته‌ها از راه تطبیق با پیشینه مورد بررسی قرار گرفته است. شواهد نشان می‌دهد که این مطالعه از جهتی در راستای تأیید و از جهات دیگر به توسعه بدنه دانش منتهی شده است. جدول ۲ نشان‌دهنده تطبیق مقوله‌ها و کدهای اصلی تحقیق با عناصر الگوهای موجود در ادبیات است.

جدول ۲: تطبیق یافته‌ها با مطالعات مشابه

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدگذاری باز	الگوهای هتل‌داری	الگوهای غیرهتل‌داری
راهبردها مدیریت کارمحور	مدیریت عملکرد برندمحور	عدم پذیرش تکرار اشتباه		
		هدف‌گذاری غیررسمی بین کارکنان		
		مؤلفه‌های درونی و بیرونی در یک راستا	Miles & Mangold, 2004	
		اهمیت فناوری برای کاهش خطاها		
	حربه عاطفی برای مدیریت عملکرد			
	کنترل و ارزیابی	اهمیت نقاط در تماس با مشتری	Burmann & Zeplin, 2005	

		پایش کارکنان اجرایی	برندمحور	
Tuominen et al., , 2016		ارتقا براساس انطباق با استانداردها		
		اختصاصی سازی خدمت رسانی		
King & Grace, 2009; Ceridwyn & Debra, 2010	Lee et al., 2014; Punjaisri et al., 2007	مشخص سازی چارچوب های کاری	تخصصی کردن کارها	
		آزمون کار زیر بار		
		جداسازی خط خدمت رسانی در سازمان های بزرگ		
Miles & Mangold, 2004; Tuominen et al., 2016	Terglav et al., 2016	تشویق برندمحور		
	Lee et al., 2014	تشویق غیررسمی و رسمی کارکنان	تشویق غیررسمی و رسمی کارکنان	تشویق برندمحور
		صداقت در کار		
		شنیدن و بازخورد به کارکنان		
		ارزیابی مشارکتی مدیران از کارکنان		
		بالاکشیدن سطح کارکنان با کادو		
		پاداش به همه		
		تشویق جلو جمع		
		بررسی بازخورد الکترونیکی مشتریان	وابستگی پاداش و تنبیه به وضعیت مهمان ها	
		مشتری بازخورد اصلی برند		
		معماری انگیزشی مشاغل		
		توجه مدیر به نیازهای کارکنان		
Burmann & Zeplin, 2005		گروه های اجتماعی متفاوت سیستم مدیریتی متفاوت	معماری انگیزشی مشاغل	مدیریت کارمند محور
		انگیزه های متفاوت کارکنان به کار		
		روحیات متفاوت گروه های متفاوت کارکنان		
		مدیریت غیردستوری	معماری منابع انسانی	
	Zhang & Niu, 2015	معماری فضای کاری		
		بازبودن در اتاق مدیر		
		ایجاد محیط آرام و امن برای کارکنان	معماری فضای کاری	
		درمانگری خانواده های کارکنان		
Ceridwyn & Debra, 2010		حمایت و اراده مدیر		

Ceridwyn & Debra, 2010; Baumgarth & Schmidt, 2010	Lee et al., 2014	جلب مشارکت کارکنان	جلب مشارکت کارکنان	رفتارهای مدیر
		باشگاه تبادل دانش کارکنان		
		باشگاه کارکنان		
King & Grace, 2009; Ceridwyn & Debra, 2010		رفتارهای مردم‌دارانه مدیر	رفتارهای مردم‌دارانه مدیر	
	Terglav et al., 2016	ارتباط مستقیم مدیر با کارکنان		
		رفتارهای متفاوت مدیر با کارکنان		
		شخصیت‌دادن به کارکنان		
Miles & Mangold, 2004; Vallaster & de Chernatony, 2003	Buil et al., 2016	رفتارهای کاری مدیر	رفتارهای کاری مدیر	
		وجه علمی مدیر		
	Terglav et al., 2016	مدیر در نقش معلم		
Liu, Chapleo, Ko & Ngugi, 2013	Terglav et al., 2016	الگوبودن مدیر		
	Terglav et al., 2016	انجام کار سطح پایین توسط مدیر		
		بالای سر کار بودن مدیر		
Liu et al., 2013		رفتار کاریزما تیک مدیر		

مهم‌ترین و پرتکرارترین مقوله به رفتارها و خصوصیات رهبر اختصاص دارد. مقوله‌ای که در این پژوهش با عنوان رفتارهای مدیر معرفی شده و در مطالعات کینگ و گریس (2009) و ترگلاو و همکاران (2016) مورد توجه قرار گرفته است. این رفتارها شامل رفتارهای متوجه به برند، کارکنان و خانواده کارکنان می‌شود. در این میان الگوهای غیرمرتبط با هتل‌داری تأکید بر مدیریت کارمحوری داشتند، درحالی‌که معدود الگوهای مربوط به هتل‌داری به جلب مشارکت هم توجه داشته‌اند.

تشویق، به‌منزله یکی از سازوکارهای برندسازی داخلی، مورد توجه مطالعه لی و همکارانش (2014) بوده است. اما در پژوهش اخیر مقوله جدیدی با نام تشویق برندمحور معرفی شده است؛ یعنی تشویق‌هایی که مستقیم به هویت و ارزش‌های برند وابسته شده است؛ تشویق‌هایی که در آن، خصوصیات فردی کارکنان سطوح نیازهای فردی و جمعی کارکنان را مورد توجه قرار داده باشد.

نوآوری این پژوهش معرفی مقوله‌ای با عنوان مدیریت کارمندمحور با زیرمقوله‌های معماری منابع انسانی و جلب مشارکت کارکنان است. این پژوهش نشان می‌دهد که فعالیت‌های مدیریت برند داخلی باید علاوه بر تأکید بر کارها و مشاغل سازمانی به کارکنان و حس و حال فعالیت‌های سازمانی نیز توجه داشته باشد. به بیانی دیگر، یک الگوی مدیریت برند داخلی موفق نه یک الگوی کارمحوری مطلق و نه یک الگوی کارمندمحوری صرف است، بلکه در میان این دو قرار دارد. کارمحوری به معنای تأکید بر عملکرد، توجه به ارزیابی‌های مستمر و تخصصی کردن کارها از سوی مایلز و مانگولد (2004) و برمن و زپلین (2005) مورد توجه قرار گرفته است. این

مقوله یکی از پرکاربردترین و پیشینه‌دارترین مقوله‌هایی است که در هر فرایند مدیریتی مورد توجه قرار می‌گیرد. نوآوری دیگر این پژوهش معرفی مقوله معماری منابع انسانی است؛ یعنی چیدمان اجتماعی و احساسی فضای کار به شکلی که فعالیت‌های هتل در بهترین شرایط ممکن اجرایی شود. بنابراین توجه به نیازهای کارکنان، توجه به خصوصیات روان‌شناختی و شرایط اجتماعی کارکنان در چیدمان کارها و توسعه شغلی و استقرار نظام‌های انگیزشی و ایجاد ارتباطات درون‌سازمانی صمیمی در ساختار ارتباطی بین فعالیت‌ها این معماری را تکمیل خواهد کرد.

نتیجه‌گیری

این پژوهش نشان می‌دهد که چهار راهبرد کلی مدیریت کارمحور، مدیریت کارمندمحور، تشویق برندمحور و رفتارهای مدیر امکان دستیابی به مدیریت برند داخلی را ممکن خواهند ساخت. این راهبردها دارای جنبه‌های احساسی و عملیاتی است که تلفیق آن‌ها در کنار هم الگوی بهینه را سازمان‌دهی خواهد کرد. تشویق برندمحور، مدیریت کارمندمحور و رفتارهای مدیر بیشتر بر جلوه‌های احساسی و مدیریت کارمحور بیشتر بر جلوه‌های عملیاتی تأکید دارد.

از آنجا که در بخش هتل‌داری گروه‌های متفاوت شغلی چه از نظر سطح تخصص و چه از نظر سطح تماس با مشتریان وجود دارد، راهبردهای ترکیبی کارمحوری و کارمندمحوری هم‌زمان توصیه می‌شود؛ چیزی که در سایر پژوهش‌ها مدنظر قرار نگرفته است. شاید علت این توصیه وجود گونه‌های متفاوت شغلی و نیاز به سبک‌های متفاوت مدیریت سازمانی است. به نظر می‌رسد ارائه الگوهای جدید در بخش‌های متفاوت از نظر تخصص و سطح تماس با مشتریان امکان افزایش شناخت از الگوهای کارمحوری یا کارمندمحوری را فراهم سازد. بخش‌هایی مثل حمل‌ونقل، رستوران، موزه و... ممکن است الگوی راهبردی متفاوتی داشته باشند.

در مقایسه بین یافته‌ها و مطالعات موجود مشخص می‌شود که رفتارهای مدیر و تشویق برندمحور راهبردهای اصلی و پرتکراری است که در پژوهش‌های کینگ و گریس (2009) و ترگلاو و همکاران (2016) نیز به آن‌ها اشاره شده است. در اینجا رفتارهای مدیر اشاره‌ای به مفاهیم و موضوعات رهبری سازمانی دارد. یعنی مدیر، در نقش هدایت‌کننده، الگو، راهنما و مترجم، عامل هدایت کارکنان به سمت برند خواهد بود. علت این که در این پژوهش اسمی از رهبری نیامده به معنای دیده‌شدن آن به‌عنوان یکی از وظایف مدیریت سازمان است. ضمناً تشویق برندمحور راهبردی است که با ارزش‌ها و استانداردهای برند مرتبط شده باشد و مسیر تحولات رفتاری کارکنان را به سمت برند سوق دهد که از سوی لی و همکارانش (2014) به همین شکل مطرح شده است.

آنچه در این پژوهش به‌منزله نکته برجسته و نوآورانه راهبردی تأکید شده مقوله معماری منابع انسانی است. چیدمان راهبردهای رفتاری، کاری و عملیاتی مدیریت برند داخلی باید بر مبنای چیدمان اجتماعی خاصی صورت گیرد. یعنی هر شغل، با توجه به میزان تماس با مهمان‌ها و فردی یا گروهی بودن فعالیت‌ها، پیش‌نیازهای خاص خود را می‌طلبد و سازوکارهای تشویقی، کارمندمحوری و کارمحوری باید بر مبنای آن تنظیم شود.

پژوهش‌های کیفی در زمینه‌هایی که پیشینه ندارند با تأکید بر خبرگان آگاه به موضوع تحقیق صورت می‌گیرد. یافتن این افراد و برقراری تماس با آنان بسیار حساس و درعین حال سخت است. این مطالعه نیز از این سختی‌ها مستثنا نبوده است. گروه‌بندی خبرگان براساس تجربه و قابلیت‌های دانشگاهی تعداد خبرگان را افزایش خواهد داد، اما مقوله‌ها و موارد بی‌ارتباط و بی‌کاربرد را زیاد خواهد کرد که به معنای کارایی نداشتن نمونه‌گیری

است. بنابراین انتخاب گروه محدودی از خبرگان که دارای مشترکات دانشگاهی و اجرایی باشند، زمینه نمونه‌گیری هدفمند این پژوهش را فراهم کرده است. یافتن خبرگانی که خصوصیات تحقیق را داشته باشند یکی از سخت‌ترین و درعین حال تعیین‌کننده‌ترین اقدامات ممکن برای انجام مطالعات کیفی است. بی‌اعتمادی در سازمان‌ها و لایه‌های متفاوت مدیریتی و سرپرستی موجب شده که خبرگان موردنظر این پژوهش به راحتی تجارب و خبرگی‌های خود را به اشتراک نگذارند. اعتمادسازی در گروه‌های خبره حساس و بسیار وقت‌گیر است و در کیفیت نتایج تأثیر می‌گذارد. بیشترین زمان گردآوری داده‌های این پژوهش صرف اعتمادسازی و جلب‌نظر خبرگان شده است.

منابع

- اثنی عشری، مسعود (۱۳۹۰). ارزیابی تأثیر برندسازی داخلی بر عملکرد برند با توجه به نقش تعدیلگر جو رقابتی و رضایت شغلی در نظام بانکی ایران: مطالعه موردی بانک تات. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور دماوند.
- استراوس، انسلم ال. و کوربین، جولیت ام. (۱۳۹۲). مبانی پژوهش کیفی: فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای. ترجمه ابراهیم افشار، تهران: نشر نی.
- بازرگان هرنندی، عباس (۱۳۹۵). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته رویکردهای متداول در علوم رفتاری. (ویراست ۳). تهران: نشر دیدار.
- تورانی، سمانه (۱۳۹۳). بررسی عوامل کلیدی موفقیت برندسازی داخلی در بانک ملت (مورد مطالعه: شعب بانک ملت استان تهران). پایان نامه کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.
- حسینی پور، سعید، شهبازی، محمد و صالحی، مسلم (۱۳۸۹). «قرارداد روان شناختی و نقش آن در پروژه‌های توسعه سازمانی». تدبیر. شماره ۲۱۶، ص ۱۶-۲۳.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۹۲). روش تحقیق گراندیدی در مدیریت (با رویکرد پایان نامه نویسی). تهران: فوژان.
- شفیعا، سعید (۱۳۹۶). برندسازی داخلی: مبانی نظری، الگوها و نمونه‌های موفق. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- منصوری، سیدامیر و شفیعا، سعید (۱۳۹۸). آشنایی با منظر (گردشگری منظر). تهران: انتشارات مه‌کامه.
- هادی زاده مقدم، اکرم، جمالی، شهرام و رضایی، مرتضی (۱۳۹۱). «مدل تأثیر برندسازی داخلی بر رفتار شهروندی برند در صنعت هتل داری». فصل نامه مدرس علوم انسانی (پژوهش‌های مدیریت در ایران). دوره ۱۶، شماره ۳، ص ۲۰۳-۲۲۳.

Bataineh, A. Q., Alfalah, T. F., Falah, J. F., & Idris, M. I. (2017). "The Effect of Employee-Based Brand Equity on Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 7(2), 423-436. ideas.repec.org/a/hur/ijarbs/v7y2017i2p423-436.html

Baumgarth, C. & Schmidt, M. (2010). "How strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically-tested model of "internal brand equity" in a business-to-business setting". *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1250-1260. DOI: 10.1016/j.indmarman.2010.02.022

Buil, I., Martínez, E. & Matute, J. (2016). "From internal brand management to organizational citizenship behaviours: Evidence from frontline employees in the hotel industry". *Tourism Management*, 57, 256-271. DOI: 10.1016/j.tourman.2016.06.009

Burmam, C., & Zeplin, S. (2005). "Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management". *Journal Of Brand Management*, 12(4), 279-300. DOI: 10.1057/palgrave.bm.2540223

Ceridwyn, K., & Debra G. (2010). "Building and measuring employee- based brand equity". *European Journal of Marketing*. 44(7/8), 938-971. DOI: 10.1108/03090561011047472

Hur, Yoonkyung (2009). *Employee training and job satisfaction and their effects on restaurant internal brand image*. Doctoral dissertation, Purdue University, Indiana. docs.lib.purdue.edu/dissertations/ AAI1470057

King, C., & Grace, D. (2009). "Employee Based Brand Equity: A Third Perspective". *Services Marketing Quarterly*, 30(2), 122-147. DOI: 10.1080/15332960802619082

Lee, Y.-K., Kim, S., & Kim, S. Y. (2014). "The Impact of Internal Branding on Employee Engagement and Outcome Variables in the Hotel Industry". *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(12), 1359-1380. DOI: 10.1080/10941665.2013.863790

- Liu, G., Chapleo, C., Ko, W. W., & Ngugi, I. K. (2013). "The Role of Internal Branding in Nonprofit Brand Management: An Empirical Investigation". *Nonprofit And Voluntary Sector Quarterly*, 44(2), 319-339. DOI: 10.1177/0899764013511303
- Miles, S. J., & Mangold, G. (2004). "A Conceptualization of the Employee Branding Process". *Journal of Relationship Marketing*, 3(2-3), 65-87. DOI: 10.1300/J366v03n02_05
- Oliveira, A., Moro, S., & Torres, P. (2019). "Psychological Contract 'Internal Branding and Employee Turnover in an IT Company". *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*. 8(1), 9-18.
- Pswarayi, S. (2013). *The employee perspective of internal branding processes: A quantitative study*. Doctoral dissertation, Capella University. gradworks.umi.com/36/00/3600105.html
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2011). "Internal branding process: key mechanisms 'outcomes and moderating factors". *European Journal of Marketing*. 45(9/10), 1521-1537. DOI: 10.1108/03090561111151871
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A. (2007). "The role of internal branding in the delivery of employee brand promise". *Journal of Brand Management*, 15(1), 57-70. DOI: 10.1057/palgrave.bm.2550110
- Ravens, C. (2014). *Internal brand management in an international context*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Scheys, A., & Baert, H. (2008). "Internal branding as a learning process: How employees adapt their behaviour after a brand change in service organisations". Presented at the *International marketing trends*, Venice. Retrieved from <https://lirias.kuleuven.be/handle/123456789/184834>
- Terglav, K., Ruzzier, M. K., & Kaše, R. (2016). "Internal branding process: Exploring the role of mediators in top management's leadership-commitment relationship". *International Journal of Hospitality Management*. 54 '1-11. DOI: 10/1016/j.ijhm.2015.12.007
- Tuominen, S., Hirvonen, S., Reijonen, H., & Laukkanen, T. (2016). "The internal branding process and financial performance in service companies: An examination of the required steps". *Journal of Brand Management*, 23(3), 306-326. DOI: 10.1057/bm.2016.9
- Vallaster, C., & de Chernatony, L. (2003). *How much do leaders matter in internal brand building? An international perspective*. Birmingham Business School Working Paper Series .
- Xiong, L., & King, C. (2015). "Motivational drivers that fuel employees to champion the hospitality brand". *International Journal of Hospitality Management*. 44, 58-69. DOI: 10/1016/j.ijhm.2014.10.009
- Zhang 'H., & Niu, Z. (2015). "A holistic model of brand equity management for hotel companies: Understanding the role of employees in brand building". In 2015 12th International Conference on Service Systems and Service Management (ICSSSM) (pp. 1-5). IEEE. DOI: 10.1109/ICSSSM.2015.7170148