Volume 8. Issue 15. Autumn and Winter 2026. Pages 253 to 280.

Research Paper

A Qualitative Approach to Human Resource Marketing in the Home Appliance Industry based on the Thematic Analysis Method

Saied Sehhat[1*], Vahid Nasehifar[2], Mehdi Yazdanshenas[3], Alireza Jamshidi[4]

[1] Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
[2] Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
[3] Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
[4] PhD Student in Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

10.22080/shrm.2026.6579

Received:
August 30, 2025
Accepted:
February 13, 2026
Available online:
November 16, 2026

Keywords:
Human Resource Management, Human Resource Marketing, Industry

Abstract

Human resource marketing applies business marketing principles to human resource management, providing a better understanding of the labor market and allowing companies to tailor their actions and value propositions, making them unique employers. The current study aims to present a human resources marketing model in the Iranian home appliance industry. From a philosophical perspective, this research falls into the interpretative-symbolic paradigm category, which was conducted with a qualitative approach and through the method of content analysis. It is also classified as applied-fundamental, field research in terms of its purpose and data collection type. The statistical sample of the study includes 14 human resource managers and university professors in management and marketing with human resource expertise who also have experience in the home appliance sector. Data collection was carried out through in-depth semi-structured interviews and purposive sampling, and continued until theoretical saturation. In the end, 183 initial codes, 33 basic themes, 17 pre-organizing themes, and finally 10 overarching themes, including external human resource marketing (market-oriented strategies), internal human resource marketing (employee-oriented strategies), technology integration, pre-entry stage (attraction), entry stage (retention), pre-exit stage (motivation), sustainable talent supply chain, accumulation of cultural capital, employee engagement and retention, cultural and ethical influences, have been identified.

Extended abstract

1. Introduction

Although a brand is considered one of the most valuable assets of any organization, the only way to increase profitability for a brand is not to attract customers; rather, organizations must also adopt the necessary strategies to select the best employees to survive and compete in today's competitive markets. Obviously, no organization without efficient human resources can achieve excellence and reach its set goals (Spoljarik and Dusen, 2023). Therefore, one of the most important methods for an organization to excel and achieve its goals is the efficient and effective management of its human resources (Maisio et

* **Corresponding Author:** Saied Sehhat
Address: Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. **Email:** smithfeary@gmail.com

al., 2023). Company management needs to discover ways to find the right employees at the right time and use the right recruitment tools. In addition, company management should continuously improve access to employee performance to identify their needs and expectations, and improve human relations and training and personal growth opportunities as part of internal human resource marketing (Bjetkowski, 2020), because attracting and retaining talented people is one of the fundamental challenges in the third millennium for industries. When organizations lack a well-developed and systematic framework and strategy for attracting capable forces, attracting and retaining competent and meritocratic human resources is a difficult process. To overcome these challenges, new approaches have been proposed in the field of human resource management, of which "human resource marketing" is one of the most important (Paperal, 2022), because all the activities that an organization carries out to attract and retain talent are derived from human resource attraction and retention strategies. According to the definition of experts in the field of human resource management, "human resource marketing refers to all actions and activities that an organization takes to attract and retain top talent in a specific industry" (Majdub Hassani et al., 2021). Ungerman (2016) introduces HRM as a new field that defines employees (both current and potential) as customers. According to Klimentova (2008), HRM has emerged as a separate field of HR practice by separating from HRM. This is why industrial companies (such as home appliance companies) need to attract expert employees to achieve a sustainable competitive advantage, maintain a competitive position, gain more market share among competitors, and increase employee satisfaction. According to studies conducted in the industry, especially the manufacturing sector, the results show that the increasing demand for talent recruitment in this industry is forcing companies operating in this field to reconsider their recruitment planning and processes (Alali, 2020). Since the home appliance industry, as the country's second largest employment-generating industry, plays a pivotal role in the economy and attracting and hiring skilled workers can lead to the excellence of this industry, reducing the loss of human resources, emigration of elites, and increasing employment, presenting a human resources marketing model in the industrial sector (home appliance industry) will be of great help to human resources managers in this sector. Because recent reforms in the processes of attracting and retaining human resources have not led to significant success; these problems are mainly due to the lack of access to sufficient information, the lack of environmental and surrounding studies of human resources, the lack of proper planning stemming from macro strategies, financial problems, instability of the workforce and the departure of some employees, and the lack of a suitable platform for employee promotion.

2. Research Methods

From a philosophical perspective, the present research falls into the interpretative-symbolic paradigm. Although it is close to applied research in terms of purpose, it is also fundamental in nature as it leads to the development of the concept and model of human resource marketing. In terms of data collection method, type of data, and their analysis, it is categorized as qualitative research, which was carried out with the content analysis strategy. The statistical sample of the study consisted of 14 university professors and human resources managers with service and research experience in the home appliance industry, who were selected using a purposive judgment sampling method. Semi-structured interviews were used as a data collection tool. Each interview lasted between 45 and 60 minutes. The interviews continued until theoretical saturation.

3. Results

This research was conducted to design a human resources marketing model in the home appliance industry. For this purpose, a thematic analysis strategy was used, which ultimately resulted in 183 primary codes, 33 basic themes, 17 pre-organizing themes, and finally 10 overarching themes. Based on the findings, it can be said that integrating technology and paying attention to changes in the labor market are the first precursors to an effective human resources marketing process in the organization. In fact, this platform can showcase the organization's digital capabilities and technological innovation and use these technologies to analyze human resources in different parts of the human resources marketing process.

4. Conclusion

The results of the present study will increase practical knowledge in the field of human resource management from the perspective of marketing strategies, especially human resource marketing, and will improve the connection between these two areas. Senior managers and organizations can take advantage of this issue and, considering the specific characteristics of the labor market and appropriate strategies for designing human resource marketing programs, especially in the field of technology, design the best marketing model for their human resource management, and achieve a treasure trove of sustainable human talent.

Funding:

Of the 14 participants, 7 were male, and 7 were female. 1 had a bachelor's degree, 1 had a master's degree, and 12 had a doctorate in marketing or human resources. 1 respondent was 40 years old, 12 were between 41 and 50 years old, and 1 was over 51 years old. In reviewing the interviews conducted, 183 initial codes, 33 basic themes, 17 pre-organizing themes, and finally 10 overarching themes were obtained.

Authors' contribution:

All authors are equally involved in the preparation and writing of the article.

Conflict of interest:

The authors declared no conflict of interest.

دوره ۸. شماره ۱۵. **پاییز و زمستان** ۱۴۰۵. صفحات ۲۵۳ تا ۲۸۰.

علمی

رهیافتی کیفی به بازاریابی منابع انسانی در بخش صنعت لوازم خانگی بر پایهٔ روش تحلیل مضمون

سعید صحت[1*]، وحید ناصحی‌فر[2]، مهدی یزدان‌شناس[3]، علیرضا جمشیدی[4]

[1]دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.
[2]استاد، مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.
[3]دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.
[4]دانشجوی دکتری، مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

10.22080/shrm.2026.6579

تاریخ دریافت:
۸ شهریور ۱۴۰۴
تاریخ پذیرش:
۲۴ آبان ۱۴۰۴
تاریخ انتشار:
۲۵ آبان ۱۴۰۵

کلیدواژه ها:
مدیریت منابع انسانی؛
بازاریابی منابع انسانی؛ صنعت

چکیده

بازاریابی منابع انسانی به استفاده از اصول بازاریابی تجاری در مدیریت منابع انسانی می‌پردازد که درک بهتری از بازار کار فراهم می‌کند و به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا اقدامات و ارزش پیشنهادی خود را تنظیم کنند و آن‌ها را به کارفرمایان منحصربه‌فرد تبدیل می‌کند. تحقیق حاضر با هدف ارائهٔ مدل بازاریابی منابع انسانی در بخش صنعت لوازم خانگی ایران انجام پذیرفته است. از منظر فلسفی، این پژوهش در دستهٔ پارادایم تفسیری-نمادین قرار می‌گیرند که با رویکرد کیفی و از طریق روش تحلیل مضمون انجام گردیده است. همچنین از نظر هدف، کاربردی- بنیادی و از نظر نوع گردآوری داده‌ها در دستهٔ تحقیقات میدانی قرار دارد. نمونهٔ آماری تحقیق شامل 14 نفر از مدیران منابع انسانی و اساتید دانشگاه در رشته‌های مدیریت و بازاریابی با تخصص منابع انسانی هستند که دارای تجربه و سابقهٔ کار در بخش لوازم خانگی نیز هستند. گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختار یافته و نمونه‌گیری هدفمند صورت پذیرفته و تا اشباع نظری ادامه یافته است. در پایان مرحله، 183 کد اولیه، 33 تم پایه، 17 مضمون پیش سازمان دهنده و درنهایت 10 مضمون فراگیر شامل بازاریابی برون‌سازمانی منابع انسانی، بازاریابی داخلی منابع انسانی، هم-سوسازی منابع انسانی با فناوری‌های نوین، آمادگی جذب و تصویرسازی کارفرما، فرآیند ورود و اجتماعی‌سازی کارکنان، پیش‌بینی و مدیریت خروج منابع انسانی، مدیریت زنجیرهٔ تأمین استعداد با رویکرد پایداری، تقویت سرمایهٔ فرهنگی و سازمانی، مدیریت مشارکت و نگه‌داشت کارکنان، ارزش‌های اخلاقی و هنجارهای فرهنگی احصا شده است.

* **نویسنده مسئول:** سعید صحت
آدرس: دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.
ایمیل: smithfeary@gmail.com

1 مقدمه

هرچند که برند یکی از باارزش‌ترین دارایی‌های هر سازمان، به حساب می‌آید، اما تنها راه افزایش سوددهی برای یک برند، جذب مشتری نیست؛ بلکه سازمان‌ها برای بقا و رقابت در عرصهٔ بازارهای رقابتی کنونی، باید استراتژی‌های لازم برای انتخاب بهترین کارکنان را نیز اتخاذ نماید و بدیهی است که هیچ سازمانی بدون منابع انسانی کارآمد، نمی‌تواند به تعالی دست یافته و به هدف‌های تعیین‌شدهٔ خود نائل گردد (Špoljarić & Došen, 2023)؛ بنابراین، یکی از مهم‌ترین روش‌ها برای تعالی سازمان و رسیدن آن به هدف‌ها، مدیریت کارآمد و اثربخش منابع انسانی آن است (Muisyo et al, 2023). مدیریت شرکت نیاز به کشف راه‌هایی برای یافتن کارکنان مناسب در زمان مناسب و استفاده از ابزارهای استخدام مناسب دارد. علاوه‌براین، مدیریت شرکت باید به‌طور مستمر دسترسی به عملکرد کارکنان را بهبود بخشد تا نیازها و انتظارات آن‌ها را شناسایی کند و روابط انسانی و فرصت‌های آموزشی و رشد شخصی را به‌عنوان بخشی از بازاریابی داخلی منابع انسانی بهبود بخشد (Bejtkovský, 2020)؛ زیرا جذب نیروی مستعد و حفظ و نگهداری آن یکی از چالش‌های اساسی در هزارهٔ سوم برای صنایع است. وقتی که سازمان‌ها عاری از یک چارچوب و استراتژی تدوین شده و نظام‌مند برای جذب استعدادها و نیروهای توانمند و شایسته باشند، جذب و حفظ نیروی انسانی شایسته و شایسته‌سالاری، فرآیندی دشوار است، برای فائق آمدن بر این چالش‌ها، رویکردهای نوینی در عرصهٔ مدیریت منابع انسانی مطرح شده‌اند که «بازاریابی منابع انسانی» یکی از مهم‌ترین این رویکردها است (Papural, 2022)؛ چون تمام فعالیت‌هایی که یک سازمان برای جذب و حفظ استعدادها انجام می‌دهد، برگرفته از استراتژی‌های جذب و حفظ نیروهای انسانی است. طبق تعریف صاحب‌نظران عرصهٔ مدیریت منابع انسانی «بازاریابی منابع انسانی به کلیهٔ اقدامات و فعالیت‌هایی اطلاق می‌گردد که یک سازمان برای جذب و حفظ استعدادهای برتر در یک صنعت خاص انجام می‌دهد» (Majdoub hassani et al, 2021). اونگرمن [1] (2016) بازاریابی منابع انسانی را به‌عنوان یک حوزهٔ جدی و کارکنان (فعال و بالقوه) را به‌عنوان مشتریان تعریف می‌کند. طبق نظر کلیمنتووا [2] (2008)، بازاریابی منابع انسانی با جداشدن از مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک حوزهٔ مجزا از فعالیت منابع انسانی پدیدار شده است. بازاریابی منابع انسانی در زمانی ایجاد شد که یک آگهی کاریابی ساده برای پیدا کردن نیروی کار کافی نبود و به دلیل عرضهٔ غالب مشاغل (کمبود کارکنان لایق) در بازار کار، لازم بود رویکردی فعال در جست‌وجو، انتخاب، جذب، ایجاد انگیزه و ترغیب کارکنان جهت تصمیم‌گیری برای شغل پیشنهادی اعمال شود (Bejtkovsky, 2018)؛ لذا بازاریابی منابع انسانی یک رویکرد کارا در جذب و نگهداری نیروی انسانی مستعد در سازمان‌ها است و اهمیت جذب نیروی انسانی شایسته و مستعد بر صنایع پوشیده نیست؛ به‌ویژه در سازمان‌های تولیدی (مثل لوازم-خانگی) اهمیت مضاعفی پیدا می‌کند، چون این صنعت به‌رغم رشد تکنولوژیکی، همچنان از وابستگی بالایی در حوزهٔ نیروی انسانی برخوردار است (Pessach et al, 2020).

به همین دلیل است که شرکت‌های صنعتی (مانند شرکت‌های تولید لوازم خانگی) برای حفظ موقعیت رقابتی، کسب سهم بازار بیشتر در بین رقبا و افزایش سطح رضایت در کارکنان، نیازمند جذب کارکنان متخصصی هستند که از طریق ایشان به مزیت رقابتی پایدار برسند. به‌منظور رسیدن به چنین هدفی، تولیدکنندگان باید ارزش‌های متمایزی ایجاد کنند تا برای کارکنان جذاب بوده و شرکت را به‌عنوان بهترین مکان برای استخدام و اشتغال تصویرسازی کند که این مزیت (موفقیت برند کارفرما) به حفظ کارکنان کنونی و جذابیت برای جذب کارکنان در آینده منجر گردد. جلب رضایت کارکنان و حفظ

[1] Ongerman

[2] Klimentova

جایگاه رقابتی خود در میان سایر شرکت‌ها نیازمند کارمندان ویژه‌ای است تا با همکاری و تلاش آنان به مزیت رقابتی پایداری دست یابد. برای دست‌یابی به این هدف، شرکت‌های تولیدی باید ارزش‌های متمایزی داشته باشند تا از طرف کارکنان به‌عنوان بهترین مکان برای کار شناخته شوند که این امر (موفقیت برند کارفرما) موجب حفظ کارکنان فعلی و جذب کارکنان آتی خواهد شد (Tirabadi, 2024).

با توجه به بررسی‌های انجام‌شده در حوزۀ صنعت به‌ویژه بخش تولید، نتایج نشان می‌دهد که افزایش تقاضا برای جذب استعدادها در این صنعت، شرکت‌های فعال را در این حوزه وادار به بازنگری در برنامه‌ریزی و فرآیندهای جذب نیرو می‌کند (Aallali, 2020). ازآنجاکه صنعت لوازم خانگی به‌عنوان دومین صنعت اشتغال‌زای کشور، نقش محوری در اقتصاد بازی می‌کند و جذب و استخدام نیروهای متخصص می‌تواند به تعالی این صنعت، کاهش ریزش منابع انسانی، مهاجرت نخبگان و افزایش اشتغال بیانجامد، ارائۀ یک مدل بازاریابی منابع انسانی در بخش صنعت (صنعت لوازم خانگی) کمک شایانی به مدیران منابع انسانی این بخش می‌کند؛ زیرا اصلاحات اخیر در فرآیندهای جذب و نگهداری نیروی انسانی، موفقیت قابل‌توجهی به دنبال نداشته است. این مشکلات عمدتاً به دلیل عدم دسترسی به اطلاعات کافی، عدم مطالعات محیطی و محاطی نیروی انسانی، عدم وجود برنامه‌ریزی مناسب منبعث از استراتژی‌های کلان، مشکلات مالی، بی‌ثباتی نیروها و ترک خدمت برخی از کارکنان و عدم وجود بستر مناسب برای ارتقاء کارکنان است. به‌عبارت‌دیگر، صنعت تولید لوازم خانگی همواره با چالش‌های جذب نیروهای انسانی مستعد، منع واردات در راستای حمایت از تولید داخلی، افزایش نرخ ارز و تحریم‌های بی‌سابقه روبه‌رو است و نیاز دارد که از شدت این محدودیت‌ها در سطح داخلی و بین‌المللی کاسته شود تا بتوان شاهد رشد این صنعت در داخل کشور بود. وجود یک تصویر مثبت از شرکت‌های این صنعت می‌تواند دیدگاه داخلی و جهانی را نسبت به محصولات این شرکت‌ها مثبت‌تر کند و این مهم نیازمند وجود یک برند مناسب است که بخشی از این تصویر برند در گرو جذب کارکنان توانمندی است که وظایف تخصصی را به‌خوبی انجام دهند. ازاین‌رو، تحقیق حاضر با هدف پاسخ‌گویی به این سؤال انجام می‌شود که مدل بازاریابی منابع انسانی در صنعت، به‌ویژه صنعت لوازم خانگی به‌عنوان صنایع مصرفی بادوام و نیازمند نیروهای متخصص چگونه است.

2 مبانی نظری پژوهشی

بازاریابی منابع انسانی شاخه‌ای نسبتاً جدید از علم اقتصاد در نظر گرفته می‌شود که با هم‌افزایی بین حوزۀ بازاریابی، مدیریت منابع انسانی و حاکمیت سازمانی و براساس مفاهیم آن‌ها طراحی شده است. اخیراً ادبیات علمی توجه زیادی به آن کرده است و در نتیجه یافته‌های بسیار مهمی داشته و از این طریق پتانسیل قابل‌توجهی برای کاربرد عملی در زمینۀ جذب، ایجاد انگیزه، حفظ و مدیریت منابع انسانی با مهارت‌ها و صلاحیت‌های لازم به دست آمده است (Stefanov et al, 2023)؛ بنابراین، اگر بازاریابی منابع انسانی به‌درستی توسط سازمان‌ها اعمال شود، به آن‌ها کمک می‌کند تا منابع انسانی خود را جذب، صاحب انگیزه، حفظ و مدیریت کنند و اطمینان حاصل شود که آن‌ها به‌خوبی به مهارت‌ها و صلاحیت‌های مورد نیاز مجهز شده‌اند و درنتیجه مزیت رقابتی لازم در جنگ برای استعدادها به دست می‌آید (Angelova, 2023). ازنظر ادبیات نظری، نویسندگانی مانند کاتلر [1] (1991)، وند [2] (1981) و گراتتون [3](1994) وابستگی متقابل قابل‌توجهی را بین بازاریابی و منابع انسانی شناسایی کرده‌اند. آن‌ها استدلال می‌کنند که تعاملات بین دو بخش، تضمین‌کنندۀ این مسأله است که سیستم‌های منابع انسانی با الزامات استراتژی‌های

[1] Kotler
[2] Wind
[3] Gratton

بازاریابی مطابقت دارند. به‌عنوان مثال، کیفیت استخدام، انتخاب و آموزش به‌طور مستقیم و مثبت تحت تأثیر تعامل خوب بازاریابی / منابع انسانی است که به‌نوبهٔ خود بر فعالیت‌های بازاریابی تأثیر می‌گذارد. همان‌طورکه انجی و همکاران [1] (2010) و ساینی و همکاران [2] (2014) تعریف کرده‌اند، ایدهٔ بازاریابی منابع انسانی، به‌کارگیری اصول و دستورالعمل‌های بازاریابی در حوزهٔ مدیریت سرمایهٔ انسانی است (Demir, 2023). مارسیکووا و میسلیوکووا [3] (2016) بیان می‌کنند که ابزارهای بازاریابی منابع انسانی، تأثیر قابل‌توجهی بر رضایت منابع انسانی و رضایت بالقوهٔ کارکنان دارد. با توجه به این، آرچانا و همکاران [4] (2014) و وزنیاک [5] (2015) ادعا می‌کنند که بازاریابی منابع انسانی از سوی دیگر و درست در زمانی که برای شرکت، یافتن فرصت‌های مؤثر و مناسب جهت هدف‌گیری و دست‌یابی به یک گروه از افراد از پیش تعیین شده و سپس استخدام آن‌ها ضروری است، بر منابع انسانی جدید بالقوه‌ای که وارد شرکت می‌شوند، تمرکز می‌کند (Bejtkovsky, 2020).

هدف بازاریابی منابع انسانی که به‌عنوان حوزه‌ای میان‌رشته‌ای در تلاقی مدیریت منابع انسانی و بازاریابی شکل گرفته، ارتقاء فرآیند جذب، حفظ و توسعهٔ سرمایهٔ انسانی سازمان‌ها است و به دلیل تأثیر مستقیم بر ایجاد مزیت رقابتی، از جایگاه استراتژیک برخوردار است. بااین‌حال، اگرچه مطالعات در این زمینه افزایش یافته، اما هنوز چالش‌ها و تناقضاتی در مباحث نظری و عملی وجود دارد که نیازمند بررسی و تحلیل عمیق‌ترهستند. تحقیقات محدودی در حوزهٔ بازاریابی منابع انسانی در ایران و جهان انجام شده است که به‌صورت ویژه به مفهوم، ابعاد، ویژگی‌ها و مدل‌های بازاریابی منابع انسانی پرداخته باشند و این حوزه همچنان شاهد خلأ تحقیق و عدم اشباع نظری است. ادبیات مرتبط با بازاریابی منابع انسانی عمدتاً حول محور مفهوم «برند کارفرما» می‌چرخد، مفهومی که برای اولین بار به‌طور سیستماتیک توسط باچکواس و تیکو در سال ۲۰۰۴ مطرح شد. برند کارفرما به‌عنوان ابزاری برای شکل‌دهی تصویری مثبت از سازمان در ذهن نیروی کار فعلی و بالقوه شناخته می‌شود و بسیاری از مطالعات این حوزه بر این نکته تأکید دارند که بهبود تصویر سازمانی می‌تواند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند. بااین‌حال، برخی صاحب‌نظران مثل موسلی [6] (۲۰۱۴) و ادواردز [7] (۲۰۱۰) معتقدند تمرکز صرف بر برند کارفرما ممکن است باعث شود جنبه‌های عمیق‌تری مانند فرهنگ سازمانی، عدالت در سازمان و رضایت شغلی نادیده گرفته شوند و بازاریابی منابع انسانی صرفاً به یک فعالیت تبلیغاتی سطحی تقلیل یابد. در زمینهٔ تلفیق بازاریابی و مدیریت منابع انسانی نیز تاکنون مطالعات محدودی انجام شده است. برخی پژوهش‌ها به بررسی تأثیر رسانه‌های اجتماعی بر مدیریت بازاریابی منابع انسانی پرداخته‌اند (Bejtkovský, 2020; Ruparel et al, 2022)، درحالی‌که گروهی دیگر به نقش این حوزه در ارتقاء رقابت‌پذیری شرکت‌ها اشاره داشته‌اند (Makarova and Xiawei, 2021). همچنین تحقیقاتی مانند مطالعهٔ مجذوب حسنی و همکاران (2021) به ارتباط میان بازاریابی منابع انسانی و برند کارآفرینی پرداخته‌اند و آلالی [8] (2020) نیز تصویری مثبت از نقش این حوزه در صنعت بانک‌داری ارائه کرده است. از سوی دیگر، ذکری و همکاران [9] (2024) رابطهٔ میان بازاریابی منابع انسانی و رفتار نوآورانه را در محیط کار بررسی کرده‌اند، درحالی‌که تحقیق زنیبر و همکاران [10] (2024) به موضوعاتی مانند جذابیت سازمان، وفاداری کارکنان و نگه‌داشت استعدادها اختصاص یافته است. پژوهشی از رامی [11] (2024) نیز

[1] Angi et al.
[2] Saini et al.
[3] Marsikova & Myslivcova
[4] Archana et al
[5] Wozniak
[6] Mosley
[7] Edwards
[8] Aallali
[9] Zekri et al.,
[10] Zniber et al.,
[11] Rami

به نقش هوش مصنوعی در این حوزه، به‌ویژه در بهبود بهره‌وری فرآیند استخدام، تمرکز داشته است. اسلاتین و همکاران[1] (2023) بر اهمیت بازاریابی منابع انسانی در بستر تحول دیجیتال تأکید کرده‌اند. آلوارز- گوتیرز و همکاران[2] (2023) تحلیلی جامع از وضعیت موجود در این زمینه ارائه داده‌اند. همچنین دامغانیان و کشاورز[3] (2018) نقش این حوزه را در ارتقاء کارآفرینی سازمانی مورد توجه قرار داده‌اند.

با وجود تلاش‌های صورت‌گرفته، بیشتر این پژوهش‌ها به‌صورت کمی یا مرور ادبیات انجام شده‌اند و عمدتاً تمرکز محدودی بر رویکردهای تلفیقی و جامع داشته‌اند. همین امر باعث شده است که مفاهیمی چون برند کارفرما، بازاریابی استخدام و بازاریابی پرسنل به‌درستی از یکدیگر تمایز نیابند و جای خالی یک دیدگاه یکپارچه در حوزهٔ بازاریابی منابع انسانی به‌وضوح احساس شود. از منظر کاربردی، ادبیات این حوزه بیشتر به بهره‌گیری از فناوری‌های نوین بازاریابی، به‌ویژه بازاریابی دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی پرداخته است. تحقیقات متعددی نشان داده‌اند که کمپین‌های دیجیتال و رسانه‌های تعاملی توانسته‌اند در جذب نیروی کار متخصص تأثیرگذار باشند. باوجوداین، انتقاداتی مطرح‌شده مبنی بر اینکه این روش‌ها بیشتر بر جذب کوتاه‌مدت تمرکز دارند و به توسعهٔ پایدار منابع انسانی و مدیریت بلندمدت استعدادها کمتر توجه می‌کنند. علاوه‌براین، محدودیت‌های موجود در مطالعات تجربی، عدم تطابق فرهنگی و نبود مدل‌های جامع که قابلیت تعمیم داشته باشند، از دیگر مشکلاتی است که این حوزه با آن مواجه است.

یکی از نقدهای اصلی که به ادبیات بازاریابی منابع انسانی وارد شده، پراکندگی مفهومی و نظری است. تعاریف گوناگون و گاهی متضاد دربارهٔ بازاریابی منابع انسانی، برند کارفرما و تجربهٔ کارکنان باعث شده هماهنگی نظری در این زمینه کم باشد (Punjaisri & Wilson, 2007). همچنین بیشتر پژوهش‌ها بر جنبه‌های کمی و سنجش نتایج کمپین‌ها متمرکز بوده‌اند و مطالعات کیفی و میدانی که تجربهٔ واقعی کارکنان را بررسی کنند، به‌ندرت انجام شده است. این امر درک عمیق‌تر و کاربردی‌تر از بازاریابی منابع انسانی را محدود کرده است. با توجه به تغییرات سریع محیط‌های کاری و انتظارات نسل‌های جدید کارکنان، ضروری است ادبیات بازاریابی منابع انسانی حوزه‌هایی مانند تجربهٔ کارکنان، مسؤولیت اجتماعی سازمان و پایداری سازمانی را نیز دربرگیرد. تأکید بر تعامل دوسویه، شفافیت و توسعهٔ فرهنگی فراگیر در سازمان می‌تواند به انسجام و غنای بیشتر این حوزه کمک کند. علاوه‌براین، ترکیب رویکردهای چندرشته‌ای و استفاده از مطالعات بین‌المللی می‌تواند کیفیت نظری و عملی بازاریابی منابع انسانی را ارتقا بخشد.

3 روش و ابزار تحقیق

پژوهش حاضر از منظر فلسفه، در دستهٔ پارادایم تفسیری- نمادین قرار دارد. هرچند از نظر هدف به پژوهش‌های کاربردی نزدیک است، اما از آن جهت که به بسط مفهوم و مدل بازاریابی منابع انسانی می‌انجامد، ماهیتی بنیادی نیز دارد. از نظر روش گردآوری، نوع داده‌ها و تحلیل آن‌ها در رویکرد تحقیقات کیفی دسته‌بندی می‌شود که با راهبرد تحلیل مضمون انجام شده است. نمونهٔ آماری پژوهش را 14 نفر از اساتید دانشگاهی و مدیران حوزهٔ منابع انسانی دارای سابقهٔ خدمت و سابقهٔ پژوهش در صنعت لوازم خانگی تشکیل داده‌اند که به روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی انتخاب شده اند. از مصاحبهٔ نیمه ساختاریافته به‌عنوان ابزار گردآوری داده‌ها استفاده شده است. هر مصاحبه

[1] Slaitan et al.,
[2] Álvarez-Gutiérrez et al.,
[3] Damghanian & Keshavarz

بین 45 تا 60 دقیقه به طول انجامیده است. مصاحبه‌ها تا مرحلهٔ اشباع نظری ادامه یافت.

جدول 1. برخی از پرسش‌های پروتکل مصاحبه

1. از نظر شما بازاریابی منابع انسانی به چه معنی است؟ چگونه شکل می‌گیرند (فرآیند آن چیست)؟ از نظر شما چه ابعاد و انواعی دارد؟
2. از دیدگاه شما در هنگام فعالیت‌های بازاریابی منابع انسانی چه عواملی هستند که می‌توانند به‌عنوان عوامل مؤثر و پیشایند در موفقیت و کیفیت کار بازاریابی منابع انسانی تأثیرگذار باشند؟
3. از نظر شما چه ویژگی‌ها و خصوصیاتی در بازاریابی منابع انسانی هست که باعث می‌شود در هنگام فرآیند بازاریابی نیروی انسانی برای وی باارزش تلقی شود و مجاب شوند که به‌عنوان یک منابع انسانی، جذب سازمان شوند؟
4. به نظر شما کدام ویژگی‌ها و خصوصیات است که در شکل‌گیری یک بازاریابی موفق در زمینهٔ منابع انسانی نقش مهم ایفا کرده و در هنگام تصمیم‌گیری بر جذب نیروی انسانی مؤثر جهت عضویت در سازمان تأثیر می‌گذارد؟ (می‌توانید مثال بزنید و بگویید مثلاً شهرت سازمان).
5. به نظر شما کدام عوامل محیطی و پیرامونی (مثل عوامل اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، روان‌شناختی و... (مثل تحریم‌ها یا...) در هنگام بازاریابی منابع انسانی مهم است و می‌تواند بر تصمیم‌گیری و رفتار نیروی کار در این بین اثرگذار باشد. مصادیق مثبت یا منفی هر بعد را بیان کنید.

برای دست‌یابی به دیدگاهی روشن نسبت به ادبیات حوزهٔ بازاریابی منابع انسانی، ابتدا با روش فراترکیب به درک عمیق ادبیات پرداخته شده که گزارش آن در قالب یک مقالهٔ جدا مورد بحث قرار گرفته است. بعد از این مرحله، محققین برای پرداختن به بازاریابی منابع انسانی به‌صورت ویژه در این روش که به تحلیل مضمون انعکاسی معروف است، بیشتر بر فرآیندهای تفسیرگرایانه و بازاندیشانه تمرکز دارد و نقش محقق را در شکل‌گیری مضامین و استخراج معنا از داده‌ها بسیار پررنگ می‌داند. تحلیل مضمون یکی از روش‌های پرکاربرد در پژوهش‌های کیفی است که هدف اصلی آن شناسایی، بررسی و تفسیر الگوهای معنایی در داده‌هاست. در این رویکرد، «مضمون» به‌عنوان یک عنصر محوری و معنادار در متن، شناخته می‌شود که ممکن است از یک واژه، عبارت یا پاراگراف استخراج شود. براساس الگوی پیشنهادی برون و کلارک، صنایع تولیدی با تکنولوژی بالا (لوازم خانگی) و داشتن نوآوری در این حوزه، اقدام به انجام مصاحبه کرده و برای تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل مضمون بهره گرفته شده و چارچوب نظری ارائه‌شده توسط برون و کلارک[1] (2006) مبنای کار قرار گرفته است.

فرآیند تحلیل مضمون در شش مرحله انجام می‌شود که عبارت‌اند از:

1. آشنایی اولیه با داده‌ها
2. کدگذاری و استخراج کدهای اولیه
3. شناسایی و دسته‌بندی مضامین
4. مرور و بازبینی مضامین
5. تعریف و نام‌گذاری مضامین نهایی
6. تدوین گزارش نهایی

[1] Braun & Clarke

در مرحلهٔ نخست، متن کامل مصاحبه‌ها به‌دقت توسط یکی از پژوهشگران مطالعه شد تا شناخت کلی نسبت به محتوای داده‌ها به دست آید. سپس در مرحلهٔ دوم، جملات و عباراتی که با موضوع تحقیق مرتبط بودند، شناسایی و به‌صورت کد استخراج شدند. مرحلهٔ سوم به سامان‌دهی این کدها اختصاص داشت؛ به این صورت که کدهای مشابه در قالب مضامین مشترک دسته‌بندی شدند. در گام چهارم، مضامین به‌دست‌آمده براساس محتوای مصاحبه‌ها بازبینی و اعتبارسنجی شدند. در مرحلهٔ پنجم، مضامین نهایی انتخاب و با عناوینی مناسب نام‌گذاری شدند و درنهایت، تدوین گزارش براساس این مضامین صورت گرفت. برای اطمینان از اعتبار یافته‌های پژوهش، از معیارهای پیشنهادی هیاشی (2011) استفاده شد. جدول 2، موارد در نظر گرفته‌شده را برای اعتباربخشی به مراحل انجام پژوهش نشان می‌دهد.

جدول ۲. اقدامات انجام‌شده برای اعتباربخشی پژوهش (Hayashi, 2011)

مراحل پژوهش	اقدامات انجام‌شده
پیش از گردآوری داده‌ها	– بهره‌گیری از پیشینهٔ نظری برای طراحی مصاحبه و چارچوب‌های مدیریتی – طراحی دقیق پروتکل مصاحبه – اجرای آزمایشی مصاحبه‌ها و اصلاح ابزارها در صورت نیاز – نهایی‌سازی پروتکل مصاحبه
حین گردآوری داده و تحلیل اطلاعات	– گردآوری داده‌ها به‌صورت دقیق و مستند و نگاه چندسویه در آن – توجه به هم‌پوشانی داده‌ها با مبانی نظری (روایی نظری و تطابق با چارچوب‌های مفهومی) – انجام کدگذاری مشترک توسط چند پژوهشگر برای بررسی هم‌راستایی تفسیری - توصیف دقیق مضامین با استناد به نمونه‌های واقعی از مصاحبه‌ها - درنظرگرفتن اشباع نظری در گردآوری داده‌ها - ارائهٔ داده‌ها به مشارکت‌کنندگان برای تأیید صحت برداشت پژوهشگر (بازبینی مشارکت‌کننده – طی دو هفته) - دریافت بازخورد صاحب‌نظران در خصوص اعتبار نتایج و تحلیل‌ها
پس از تحلیل	– بررسی هم‌خوانی یافته‌های به‌دست‌آمده با پژوهش‌های پیشین به‌منظور تقویت اعتبار بیرونی

نگاه چندسویه در پژوهش، این امکان را برای پژوهشگر فراهم می‌کند تا پدیدهٔ مورد نظر را از زوایای مختلف بررسی کند (Fusch et al, 2017). یکی از ابعاد مهم این نوع نگرش، بررسی میزان توافق میان کدگذاران است که به‌عنوان شاخصی برای سنجش اعتبار تحلیل کیفی در نظر گرفته می‌شود. برای ارزیابی این نوع اعتبار، معیارهایی نظیر درصد توافق، شاخص هالستی، ضریب همبستگی کاپا و آلفای کریپندورف پیشنهاد شده‌اند؛ بنابراین به منظور سنجش پایایی مدل طراحی شده از شاخص کاپا استفاده شده است. بدین طریق که شخص دیگری (از صاحب‌نظران حوزهٔ مدیریت منابع انسانی و بازاریابی منابع انسانی) بدون اطلاع از نحوهٔ ادغام کدها و مفاهیم ایجادشده توسط پژوهشگر، به دسته‌بندی کدها در مفاهیم اقدام کرده است. سپس مفاهیم ارائه‌شده توسط پژوهشگر با مفاهیم ارائه‌شده توسط این فرد مقایسه شده است. درنهایت با توجه به تعداد مفاهیم ایجادشدهٔ مشابه و مفاهیم ایجادشدهٔ متفاوت، شاخص کاپا محاسبه شده است. مقدار

شاخص کاپا به دست آمده در این تحقیق برابر با 0/764 محاسبه شد.

4 یافته‌های پژوهش

از تعداد 14 شرکت‌کننده، 7 شرکت‌کننده آقا و 7 شرکت‌کننده خانم هستند. 1 نفر از افراد نمونه، تحصیلات کارشناسی، 1 نفر تحصیلات کارشناسی ارشد و 12 نفر تحصیلات دکترا در رشتهٔ بازاریابی یا منابع انسانی دارند. یک نفر از پاسخ‌گویان، 40 سال، 12 نفر بین 41 تا 50 سال و درنهایت، 1 نفر بیشتر از 51 سال سن دارند.

در بررسی مصاحبه‌های انجام‌شده، 183 کد اولیه، 33 تم پایه، 17 مضمون پیش سازمان‌دهنده و درنهایت 10 مضمون فراگیر حاصل شد. در جدول 3 مجموع مراحل تحلیل مضمون نشان داده شده است:

جدول 3. بخشی از فرآیند کدگذاری، مضمون‌های فرعی و جریان شکل‌دهی به مضمون‌های فراگیر

	Global themes	Organizing themes	Basic themes	Primary codes
	مضامین فراگیر	مضامین پیش سازمان‌دهنده اولیه (تم‌های سازمان‌دهنده)	مضامین پیش سازمان‌دهنده ثانویه (تم‌های پایه)	مضامین پایه (کدهای اولیه)
پیشایندها	بازاریابی برون‌سازمانی منابع انسانی (استراتژی‌های بازارمحور)	برندسازی کارفرمای انسان‌محور	مدیریت شهرت سازمانی و اعتبار شرکت	۱. استراتژی‌های رقابتی رقبا در بازار کار برای جذب نیروی انسانی
				۲. جذابیت معرفی‌شدهٔ محیط کاری
				۳. تصویر ذهنی مثبت از سازمان به‌عنوان محل کار مطلوب
				۴. تصویر موجود در ذهن افراد جویای کار
				۵. ابتکارات مسؤولیت‌پذیری اجتماعی شرکت
				۶. پایداری و تعهدات اجتماعی
				۷. نحوهٔ معرفی سازمان در بازار کار
				۸. جایگاه‌یابی و موقعیت‌یابی شرکت در بازار کار
				۹. استراتژی‌های ورود به بازار کار
				۱۰. ابزارهای تبلیغات و شناسایی در بازار کار (مانند بازاریابی ویروسی، تبلیغات شفاهی)
				۱۱. رتبه‌بندیGlassdoor[1]

[1] Glassdoor یک وب‌سایت آن‌لاین است که اطلاعاتی دربارهٔ شرکت‌ها، مشاغل و حقوق و دستمزدها را به اشتراک می‌گذارد و به افراد کمک می‌کند تا در مورد کارفرمایان، شغل‌ها و موقعیت‌های شغلی تصمیم‌گیری کنند. این وب‌سایت به‌طور عمده، مبتنی بر بازخورد کارمندان است و به‌عنوان یک پلتفرم برای کارمندان برای بررسی و رتبه‌بندی شرکت‌ها و مشاغل عمل می‌کند. رتبه‌بندی شرکت‌ها در Glassdoor، براساس بازخوردهای کارمندان قبلی و فعلی انجام می‌شود.

			استراتژی‌های برندسازی کارفرما	۱۲. داستان‌سرایی برند کارفرما
				۱۳. روایت‌سازی برند کارفرما
				۱۴. ارزش پیشنهادی کارکنان (EVP)
				۱۵. ارتباطات مؤثر با بازار کار
		جذب استراتژیک و هدفمند	جذب مبتنی بر داده‌ها	۱۶. استفاده از تحلیل‌های کلان‌داده و هوش مصنوعی در فرآیند استخدام
				۱۷. استفاده از هوش مصنوعی در غربال‌گری رزومه و کاندیدها
				۱۸. تحلیل پیش‌بینی‌گرانهٔ ترک خدمت
				۱۹. غربال‌گری چت‌بات‌ها
			بازاریابی چند کاناله	۲۰. همکاری با دانشگاه‌ها
				۲۱. جذب از طریق شبکه‌های اجتماعی
				۲۲. کمپین‌های تبلیغاتی مانند تبلیغ و جذب هدفمند در لینکدین
	بازاریابی داخلی منابع انسانی	برنامه‌ها و مکانیزم‌های حفظ	رشد و توسعهٔ شغلی	۲۳.پلتفرم‌های LMS
				۲۴.آموزش و توسعه
				۲۵.مسیرهای شغلی
				۲۶. برنامه‌های منتورینگ
			سیاست‌های حمایتی و انعطاف‌پذیری کاری	۲۷.پرداخت تسهیلات به کارکنان برای رفع نیازهای ضروری کارکنان
				۲۸.احترام ادراک‌شده به کارکنان
				۲۹.منحصربه‌فرد بودن ارزش‌های ارائه‌شده به کارکنان در قالب ارزش‌های مادی و معنی
				۳۰.سیاست‌های کاری ترکیبی/دورکاری برای افزایش رضایت
				۳۱. تنظیم ساعات کاری
				۳۲.محیط کار دوستانه
				۳۳. مرخصی‌های خانوادگی
				۳۴.ساعات کاری انعطاف‌پذیر
				۳۵. حمایت از والدین
				۳۶.تحلیل دقیق نیازهای نیروی انسانی و ایجاد برنامه‌های حمایتی
			تجربه کارمند، مشارکت و درگیری کارکنان	۳۷. تجربه‌های غیرقابل تکرار و منحصربه‌فرد در سازمان
				۳۸. بازخورد مستمر

				۳۹. بازخورد ۳۶۰ درجه
				۴۰. برنامه‌های سلامت
				۴۱. بازخورد کارهای تیمی موفق در شرکت،
				۴۲. پاداش‌های خلاقانه
				۴۳. برنامه‌های مشارکتی
				۴۴. تیم‌سازی
			فرهنگ سازمانی و سبک رهبری	۴۵. فرهنگ مشارکت و اقدامات مشارکتی
				۴۶. تعهد به یادگیری
				۴۷. شفافیت و صداقت
				۴۸. حمایت روانی
				۴۹. رهبری تحول‌آفرین
				۵۰. رهبری مشارکتی
				۵۱. توانمندسازی کارکنان
				۵۲. اتوماسیون فرآیندهای استخدام
				۵۳. پیش‌بینی نیازهای منابع انسانی
				۵۴. تحلیل احساسات کارکنان
				۵۵. سیستم‌های ردیابی متقاضیان (ATS)
				۵۶. استقرار مجازی
				۵۷. Workday
				۵۸. ارزیابی‌هایHireVue
				۵۹. داشبوردهای تحلیل کارکنان
				۶۰. یکپارچه‌سازی داده‌های عملکرد و شاخص‌های عملکردی
				۶۱. تصمیم‌گیری مبتنی بر داده،
				۶۲. مدل‌سازی پیش‌بینی‌شده جابه‌جایی کارکنان
				۶۳. تحلیل شکاف مهارتی
				۶۴. برند کارفرمای قوی
				۶۵. شهرت سازمانی مثبت
				۶۶. هویت متمایز
				۶۷. بهبود امتیازات Glassdoor
				۶۸. دسترسی به استعدادهای متنوع
				۶۹. افزایش حجم متقاضیان
				۷۰. دسترسی جهانی
				۷۱. تطبیق داوطلبان با هوش مصنوعی

				۳۹. بازخورد ۳۶۰ درجه
				۴۰. برنامه‌های سلامت
				۴۱. بازخورد کارهای تیمی موفق در شرکت،
				۴۲. پاداش‌های خلاقانه
				۴۳. برنامه‌های مشارکتی
				۴۴. تیم‌سازی
		ارزش‌ها و باورهای سازمانی	فرهنگ سازمانی و سبک رهبری	۴۵. فرهنگ مشارکت و اقدامات مشارکتی
				۴۶. تعهد به یادگیری
				۴۷. شفافیت و صداقت
				۴۸. حمایت روانی
		سبک‌های رهبری مؤثر		۴۹. رهبری تحول‌آفرین
				۵۰. رهبری مشارکتی
				۵۱. توانمندسازی کارکنان
	یکپارچه سازی فناوری	ابزارهای جذب دیجیتال	توانمندی‌های دیجیتال و نوآوری تکنولوژیکی مسئولانه	۵۲. اتوماسیون فرآیندهای استخدام
				۵۳. پیش‌بینی نیازهای منابع انسانی
				۵۴. تحلیل احساسات کارکنان
				۵۵. سیستم‌های ردیابی متقاضیان (ATS)
				۵۶. استقرار مجازی
				۵۷. Workday
				۵۸. ارزیابی‌هایHireVue
		داشبوردهای تحلیلی	تحلیل‌های منابع انسانی	۵۹. داشبوردهای تحلیل کارکنان
				۶۰. یکپارچه‌سازی داده‌های عملکرد و شاخص‌های عملکردی
				۶۱. تصمیم‌گیری مبتنی بر داده،
				۶۲. مدل‌سازی پیش‌بینی‌شده جابه‌جایی کارکنان
				۶۳. تحلیل شکاف مهارتی
پسایندها	مدیریت زنجیرهٔ تأمین استعداد با رویکرد پایداری	تقویت ارزش برند کارفرمایی	رقابت‌پذیری در بازار کار	۶۴. برند کارفرمای قوی
				۶۵. شهرت سازمانی مثبت
				۶۶. هویت متمایز
				۶۷. بهبود امتیازات Glassdoor
		کارایی جذب استعدادها و گسترش مخزن استعداد		۶۸. دسترسی به استعدادهای متنوع
				۶۹. افزایش حجم متقاضیان
				۷۰. دسترسی جهانی
				۷۱. تطبیق داوطلبان با هوش مصنوعی

				۷۲. جریان مستمر کاندیداهای باپتانسیل بالا
		جایگاه‌سازی در بازار	تمایز رقابتی	۷۳. پیشنهاد ارزش منحصربه‌فرد
				۷۴. رهبری بازار
				۷۵. شناخت در صنعت
			عملکرد مالی	۷۶. کارایی هزینه در استخدام
				۷۷. بازگشت سرمایهٔ بالاتر در ابتکارات منابع انسانی
	تقویت سرمایهٔ فرهنگی و سازمانی	تحول عملکرد منابع انسانی	بازدهی تحلیل‌های منابع انسانی	۷۸. امتیازات eNPS بیش از ۵۰
				۷۹. افزایش ۲۰-۱۵٪ خروجی/ساعت
				۸۰. واکنش‌پذیری به تغییرات بازار از طریق تحلیل‌های لحظه‌ای
				۸۱. جذب کارکنان با کیفیت بالا
				۸۲. مدل‌سازی پیش‌بینانهٔ ترک خدمت
				۸۳. هم‌سویی ارزش‌های کارکنان و کارفرما و کاهش اصطکاک
				۸۴. نرخ پر کردن شکاف مهارتی
	مدیریت مشارکت و نگه‌داشت کارکنان	بهبود تجربهٔ کارکنان	ادراک مثبت از محیط کار	۸۵. رضایت کارکنان
				۸۶. حس تعلق، بهبود روحیه
				۸۷. مدیریت احساسات در سازمان
				۸۸. سیستم‌های جبران خدمات و جبران خسارت
				۸۹. مدیریت روحیهٔ سازمانی
				۹۰. مدیریت ارتباطات مؤثر در سازمان
				۹۱. مدیریت تجربهٔ کارکنان
				۹۲. پرهیز از قلدری سازمانی
				۹۳. جلوگیری از ریزش منابع انسانی
			فرصت‌های توسعهٔ حرفه‌ای	۹۴. توسعهٔ مهارت‌ها
				۹۵. مسیرهای شغلی شفاف
				۹۶. برنامه‌های رشد شخصی‌شده
		استراتژی‌های حفظ	کاهش نرخ ترک خدمت	۹۷. نرخ ترک خدمت پایین‌تر
				۹۸. تعهد بلندمدت
				۹۹. برنامه‌های وفاداری
			تحقق قرارداد روان‌شناختی	۱۰۰. اعتمادسازی بین کارکنان و مدیریت و کارفرما
				۱۰۱. تحقق انتظارات متقابل

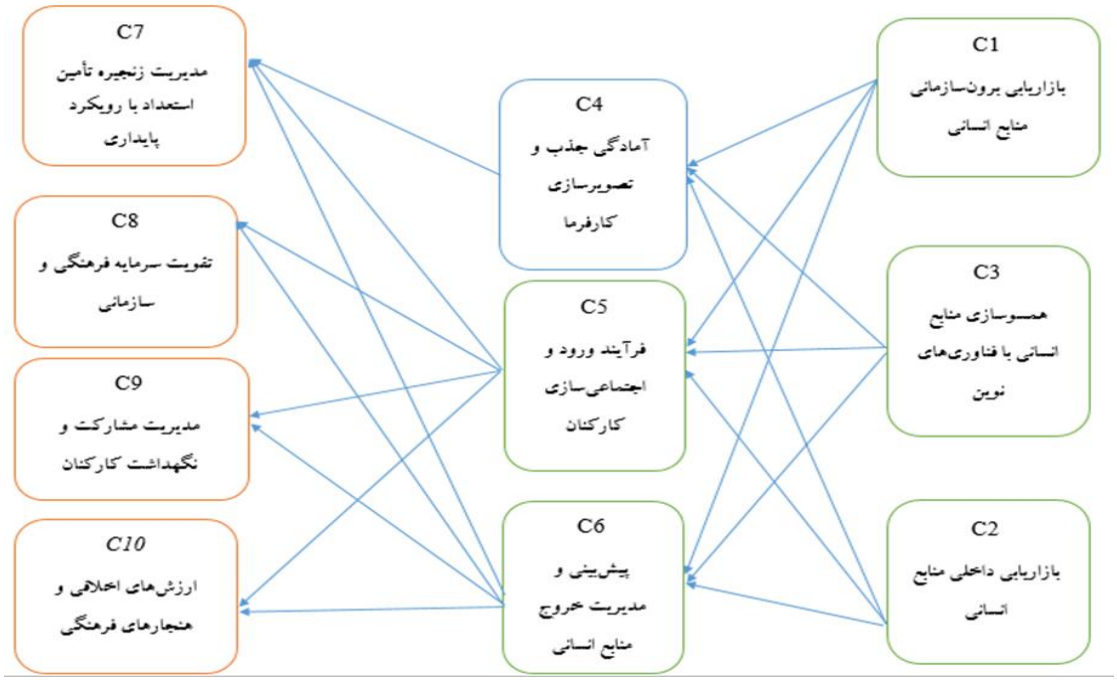
				۱۰۲. هم‌سویی با ارزش‌ها
	ارزش‌های اخلاقی و هنجارهای فرهنگی	تحول فرهنگ سازمانی	فرهنگ فراگیر	۱۰۳. ترویج تنوع
				۱۰۴. شیوه‌های عادلانه
				۱۰۵. حساسیت فرهنگی
			محیط مبتنی بر نوآوری	۱۰۶. تشویق خلاقیت
				۱۰۷. فضاهای کاری مشارکتی
				۱۰۸. ارتباط باز
		شیوه‌های کارفرمایی اخلاقی	برندسازی اخلاقی	۱۰۹. ارتباطات شفاف
				۱۱۰. رفتار عادلانه
				۱۱۱. مسؤولیت اجتماعی
			اعتماد ذی‌نفعان	۱۱۲. تعامل با جامعه،
				۱۱۳. حمایت کارکنان
				۱۱۴. شهرت اخلاقی
بازاریابی منابع انسانی	آمادگی جذب و تصویرسازی کارفرما	هم‌راستایی عملکردهای منابع انسانی و بازاریابی	بخش‌بندی بازار هدف در منابع انسانی	۱۱۵. طبقه‌بندی کارکنان و نامزدهای شغلی براساس مهارت‌ها و تجربه‌ها
				۱۱۶. طبقه‌بندی کارکنان و نامزدهای شغلی براساس ارزش‌های فردی
				۱۱۷. طبقه‌بندی کارکنان و نامزدهای شغلی براساس انگیزه‌های شغلی و انتظارات از سازمان
				۱۱۸. طبقه‌بندی کارکنان و نامزدهای شغلی براساس نمونه بخش‌ها (کارکنان متخصص، کارکنان تازه‌وارد، نیروهای عملیاتی، مدیران میانی، استعدادهای کلیدی)
			هدف‌گذاری گروه هدف کارکنان	۱۱۹. شناخت نیازهای نیروی کار
				۱۲۰. تعریف مخاطبان هدف
				۱۲۱. شناخت کانال‌های مؤثر برای ارتباط با گروه هدف
				۱۲۲. استفاده از کانال‌های ترکیبی
			خلق و تثبیت هویت برند کارفرما	۱۲۳. تقویت برند کارفرمایی و ایجاد تصویر مثبت در بازار کار
				۱۲۴. هویت برند
				۱۲۵. توسعهٔ ارزش پیشنهادی کارفرما
				۱۲۶. تصویر سازمانی برای جذب و حفظ استعداد
				۱۲۷. تعامل کارکنان

				۱۲۸. ارائهٔ مزایای خوب
				۱۲۹. تبلیغات در مورد شرایط کاری و معرفی سازمان به‌عنوان یک محیط جذاب با استفاده از سفیر برند کارفرما
				۱۳۰. کمپین‌هایی برای معرفی و بهبود برند کارفرمایی و شهرت شرکت و اندازه‌گیری اثربخشی کمپین‌ها و اصلاح مستمر استراتژی‌ها
	فرآیند ورود و اجتماعی‌سازی کارکنان	جذب و حفظ استعداد	انتخاب کارکنان و بخش‌بندی داخلی	۱۳۱. شفافیت در استخدام
				۱۳۲. آگاهی کاندیداها از شرایطی که با آن مواجه خواهند شد.
				۱۳۳. استخدام هدفمند
				۱۳۴. تجربهٔ کاندیدا
				۱۳۵. کانال‌های استخدام دیجیتال
				۱۳۶. برندسازی استعداد
				۱۳۷. افق شغلی پیش روی کاندیداها و امکان پیشرفت شغلی
				۱۳۸. بخش‌بندی براساس نیازهای توسعه‌ای و پتانسیل رشد
				۱۳۹. ایجاد «پروفایل شغلی-رفتاری» برای هر بخش و تطبیق برنامه‌های پاداش، آموزش و ارتقا با این پروفایل‌ها
				۱۴۰. شناخت شخصیت شخص از لحاظ (درون‌گرا، برون‌گرا....) برای تصدی شاغل
				۱۴۱. درنظرگرفتن اختلاف نسلی در ستراتژی‌های جذب و استخدام و راه‌های دست‌یابی به کاندیداهای مناسب
			استراتژی‌های حفظ کارکنان	۱۴۲. رعایت عدالت در سیستم جبران خدمات (مالی و غیر مالی)
				۱۴۳. مشوق‌های حفظ
				۱۴۴. توسعهٔ حرفه‌ای
				۱۴۵. ایجاد رضایت در کارکنان
				۱۴۶. فرصت‌های رشد
				۱۴۷. بهبود و تطابق سیستم‌های پاداش با انتظارات و عملکرد کارکنان

				۱۴۸. ایجاد حس ارزشمندی در کارکنان
				۱۴۹. ایجاد ارزش‌های مشترک
				۱۵۰. ایجاد تجربه‌های احساسی نسبت به شرکت در کارکنان
				۱۵۱. ایجاد انگیزه برای ماندن در سازمان
				۱۵۲. حقوق و مزایای مناسب با توجه به شرایط اقتصادی
				۱۵۳. میزان ثبات شغلی متصور کارمند
				۱۵۴. توانایی شرکت در ارائهٔ مزایای رقابتی مانند انواع بیمه‌ها
				۱۵۵. ایجاد فضای یادگیری برای کلیهٔ مشاغل
				۱۵۶. تعادل کار و زندگی
			توسعهٔ شایستگی	۱۵۷. برنامه‌های توسعهٔ فردی کارکنان رایگان و به‌صرفه
				۱۵۸. امکانات آموزشی و رشد شغلی
				۱۵۹. آموزش مداوم
				۱۶۰. توسعهٔ مهارت و برنامه‌های آموزشی برای کارکنان
				۱۶۱. چارچوب‌های شایستگی
				۱۶۲. برنامه‌های ارتقاء مهارت
				۱۶۳. فرصت رشد درون‌سازمانی
				۱۶۴. اجرای برنامه‌های ارتقاء مهارت در شرکت
				۱۶۵. سیستم ارزیابی عملکرد شفاف
				۱۶۶. آگاهی کارکنان از معیارهای ارزیابی
				۱۶۷. سیستم‌های بازخورد
				۱۶۸. هم‌راستایی اهداف
				۱۶۹. انگیزهٔ کارکنان و برنامه‌های رفاهی و انگیزشی
				۱۷۰. بهبود مداوم
				۱۷۱. تشویق کارکنان برای بهبود عملکرد
				۱۷۲. شناخت فرهنگ‌های متفاوت و نوع تعامل با کارکنان
				۱۷۳. ایجاد این حس که کارکنان بخشی از سازمان هستند.
				۱۷۴. وجود ارتباطات مؤثر بین مدیران و کارکنان

			همراستایی مهارت‌ها و آموزش
			مدیریت عملکرد
			یکپارچگی فرهنگی و حرفه‌ای
		رستگاری یا تعهد سازمانی	
	پیش‌بینی و مدیریت خروج منابع انسانی		

				۱۷۵. ارتباط شفاف بین مدیران و کارکنان
				۱۷۶. توسعهٔ محیطی که کارکنان احساس کنند رشد می‌کنند.
				۱۷۷. محیط کاری مطلوب و امکانات و فرهنگ مناسب
				۱۷۸. احترام به کارکنان و فرصت رشد
			وفادارسازی و تعالی سازمانی	۱۷۹. ایجاد حس تعلق و مسؤولیت در کارکنان
				۱۸۰. بسترسازی مؤثر برای مشارکت خودجوش کارکنان در مسیر رشد شرکت
				۱۸۱. هویت‌بخشی به کارکنان از طریق مدیریت احساس و ارزش
				۱۸۲. ایجاد حس تعلق و جایگاه داشتن در ساختار خانوادگی شرکت
				۱۸۳. داشتن جایگاه هویتی مشخص و ارزشمند شرکت در جامعه و کارکنان در ساختار سازمانی



شکل 1. مدل بازاریابی منابع انسانی در بخش تحلیل مضمون

5 بحث، نتیجه و پیشنهاد

این تحقیق با هدف طراحی مدل بازاریابی منابع انسانی در بخش صنعت لوازم خانگی صورت گرفت. برای این منظور از راهبرد تحلیل مضمون بهره برده شد که درنهایت 183 کد اولیه، 33 تم پایه،17

مضمون پیش سازمان‌دهنده و 10 مضمون فراگیر حاصل شد.

بر اساس این، پیشایندهای بازاریابی منابع انسانی به سه دستهٔ هم‌سوسازی منابع انسانی با فناوری‌های نوین، بازاریابی برون سازمانی منابع انسانی و بازاریابی داخلی منابع انسانی تقسیم می‌شود. استراتژی‌های بازاریابی منابع انسانی در برگیرندهٔ مراحل آمادگی جذب و تصویرسازی کارفرما، فرآیند ورود و اجتماعی‌سازی و پیش‌بینی و مدیریت خروج منابع انسانی است. پیامدهای آن نیز دربرگیرندهٔ مفاهیم ارزش‌های اخلاقی و هنجارهای فرهنگی، مدیریت مشارکت و نگه‌داشت کارکنان، تقویت سرمایهٔ فرهنگی و سازمانی و مدیریت زنجیرهٔ تأمین استعداد با رویکرد پایداری است.

لذا براساس یافته‌های حاصله می‌توان چنین گفت که هم‌سوسازی منابع انسانی با فناوری‌های نوین و توجه به تغییرات صورت گرفته در بازار نیروی کار اولین پیش‌درآمد برای فرآیند بازاریابی منابع انسانی اثربخش در سازمان است. درواقع، این بستر می‌تواند توانمندی‌های دیجیتال و نوآوری تکنولوژیکی سازمان را به رخ کشیده و از این فناوری‌ها جهت تحلیل منابع انسانی در بخش‌های مختلف فرآیند بازاریابی منابع انسانی استفاده کند. این بخش به موضوع هم‌سوسازی منابع انسانی با فناوری‌های نوین در بازاریابی منابع انسانی می‌پردازد که دربرگیرندهٔ شاخص‌هایی همچون توانمندی‌های دیجیتال و نوآوری فناورانهٔ مسؤولانه (با تمرکز بر ابزارهای جذب دیجیتال) و همچنین تحلیل‌های منابع انسانی (با محوریت داشبوردهای تحلیلی) است. رامی (2024) تأکید دارد که ادغام فناوری‌های هوش مصنوعی در فرآیندهای بازاریابی منابع انسانی موجب دگرگونی روش‌های سنتی استخدام شده و با افزایش بهره‌وری عملیاتی و کاهش هزینه‌های جذب نیرو، اثربخشی این فرآیندها را ارتقا می‌دهد. استفاده از هوش مصنوعی و اتوماسیون، وظایف تکراری مانند غربال‌گری رزومه‌ها، ارزیابی‌های اولیه و انجام مصاحبه‌ها را ساده‌تر و سریع‌تر می‌کند. در همین راستا، بوندرنکو و همکاران[1] (2020) نیز به ظرفیت‌های دیجیتالی شدن بازاریابی منابع انسانی پرداخته‌اند و آن را ابزاری مؤثر برای ارتقاء کارایی راه‌حل‌های هدفمند در حوزه‌هایی مانند استخدام، انتخاب، تدوین پروفایل کارکنان و رویه‌های جذب نیرو می‌دانند. آن‌ها بر این باورند که میزان دیجیتالی‌بودن فرآیندهای بازاریابی منابع انسانی می‌تواند عاملی استراتژیک در سازمان باشد که به افزایش بهره‌وری تلاش‌های هدفمند بازاریابی و ایجاد تعامل نظام‌مند با بازار کار کمک می‌کند. بجتکوسکی[2] (2021) در مطالعه‌ای دیگر نشان داد که پلتفرم‌های رسانه‌های اجتماعی به‌طور گسترده برای ارتقاء برند کارفرما و پشتیبانی از فرایندهای جذب و بازاریابی منابع انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرند. در همین زمینه، بجتکوسکی (2018) در پژوهشی در جمهوری چک، با بررسی متغیرهایی مانند سن زیستی و سطح تحصیلات، به ارتباط معناداری میان استفادهٔ فعال از رسانه‌های اجتماعی و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کاربران در حوزهٔ بازاریابی منابع انسانی پی برد. بجتکوسکی (2021) نیز اهمیت فزایندهٔ فناوری اطلاعات، به‌ویژه نقش رسانه‌های اجتماعی را در شیوه‌های نوین مدیریت منابع انسانی مورد تأکید قرار داده و آن را یک نیاز حیاتی برای سازمان‌ها در عصر دیجیتال دانسته است. همچنین، اسلایتان و همکاران (2023) با بررسی تأثیر اجرای سیاست‌های تحول دیجیتال در مدیریت منابع انسانی، به این نتیجه رسیدند که این تحولات می‌توانند موجب تغییرات مثبت در جایگاه استراتژیک واحد منابع انسانی، خلق ارزش برای مشتری و رهبری چابک در سازمان‌ها شوند. جانسیکوا و ویلیچوسکی[3] (2019) با تمرکز بر نسل صنعت 4، دریافتند که شبکه‌های اجتماعی به‌عنوان

[1] Bondarenko et al.,
[2] Bejtkovský
[3] Jančíková & Milichovský

یک ابزار حمایتی نوین برای کارکنان اداری در بازاریابی منابع انسانی نقش مؤثری دارند.

بازاریابی برون‌سازمانی منابع انسانی که شامل استراتژی‌های بازار محور است، به مباحثی مانند برندسازی کارفرما و جذب استراتژیک و هدفمند می‌پردازد. در بخش برندسازی کارفرمای انسان‌محور، شرکت به مدیریت شهرت سازمانی و اعتبار شرکت اشاره دارد و تلاش می‌کند که مانند یک انسان عمل کرده و برای کسب شأن اجتماعی به مباحثی مانند جذابیت ظاهری و تصویر ذهنی که در ذهن مخاطبین خود ایجاد می‌کند، بپردازد. همچنین جایگاه و موقعیت خود را در نظر گرفته و تلاش می‌کند که تعهدات و مسؤولیت‌پذیری خود را در عرصه‌های اجتماعی به نمایش بگذارد. برای این منظور از ابزارهایی مانند داستان‌سرایی و روایت-سازی استفاده می‌کند تا برند خود را تقویت کند. علاوه‌براین، در جذب استراتژیک و هدفمند تلاش می‌کند تا از تحلیل‌های کلان‌داده و هوش مصنوعی در فرآیند استخدام و تحلیل‌های پیشگیرانه در حین خدمت استفاده کند تا از ریزش منابع انسانی جلوگیری شود. در بخش دیگری از بازاریابی برون‌سازمانی منابع انسانی، سازمان‌ها تلاش می‌کنند از طریق همکاری با دانشگاه‌ها، اطلاع‌رسانی در شبکه‌های اجتماعی و کمپین‌های جذب هدفمند در پلتفرم‌هایی مانند لینکدین به این جذب استراتژیک کمک کنند. بازاریابی داخلی منابع انسانی که شامل استراتژی‌هایی با محوریت منابع انسانی و کارکنان است. در این مرحله، بازاریابی منابع انسانی شامل برنامه‌ها و مکانیزم‌های حفظ است و به مسائل مهمی مانند رشد و توسعهٔ شغلی و برنامه‌ها و سیاست‌های حمایتی از کارکنان و انعطاف‌پذیری کاری مورد نیاز برای مشاغل سازمان می‌پردازد که به‌نوبهٔ خود به جذابیت شغلی و سازمانی کمک شایانی می‌کند. همچنین این مقوله به ایجاد تجربیات مثبت برای کارمندان، افزایش سطح مشارکت و درگیری آن‌ها در فعالیت‌های سازمانی اشاره می‌نماید که می‌تواند انگیزهٔ کارکنان را برای ماندگاری در سازمان و شغل مربوطه افزایش دهد. از طرف دیگر، بازاریابی داخلی منابع انسانی بر پایهٔ فرهنگ سازمانی و سبک رهبری نیز استوار است. بدین معنی که فرهنگ سازمانی، ارزش‌ها و باورهای سازمانی مانند فرهنگ مشارکت، تعهد و صداقت را شکل می‌دهد و سبک‌های رهبری مانند رهبری تحول‌آفرین و مشارکتی است که تاب‌آوری و تعاملات سازمانی را بهبود می‌بخشد و می‌تواند به رشد اثربخشی استراتژی‌های بازاریابی داخلی کمک کند. ریکاردو [1] (2022) به نقش اعتبار سازمانی و همچنین به نقش تجربه در برندسازی کارفرما اشاره می‌کند. بابیکوا و بوکک [2](2019) به شهرت سازمانی در شکل‌گیری برندسازی کارفرما و ارزش‌ها در مسأله‌ای مانند قصد درخواست شغل اشاره کرده است. بجتکوسکی و کوپکا [3](2020) نشان دادند که بین عوامل مؤثر بر انتخاب کارفرما نام تجاری، تصویر و نام ارائه‌دهندگان خدمات، مزایای کارکنان و شرایط کاری انعطاف‌پذیر فرصت‌های خوبی برای رشد شغلی وجود دارد. از طرف دیگر ویوت و بناریس نوالیس [4] (2019) بیان داشتند که وقتی کارمندان احساس می‌کنند از سوی سازمان خود حمایت و پشتیبانی می‌کنند، احتمال بیشتری دارد که رفاه را تجربه کنند. سووارسی و همکاران (2024) در تحقیق خود از ارزش‌های اجتماعی، ارزش‌های توسعه‌ای و ارزش‌های کاربردی به‌عنوان عوامل مهم در حفظ کارکنان نام می‌برد.

آمادگی جذب و تصویرسازی کارفرما که شامل فعالیت‌های مربوط به حوزهٔ جذب منابع انسانی است، به بسیاری از عوامل درون‌سازمانی بستگی داشته و به هم‌راستایی کامل و صحیح عملکردهای منابع انسانی و بازاریابی بستگی دارد. بدین معنی که سازمان باید با کمک استراتژی‌های بازاریابی صحیح به شناسایی و هدف‌گذاری گروه هدف

[1] Ricardo
[2] Babíková & Bucek
[3] Bejtkovský & Copca
[4] Viot & Benraiss-Noailles

کارکنان به‌عنوان مشتریان داخلی بالقوه سازمان دست یابد. در کنار این مسأله باید به‌صورت هم‌زمان به خلق و تثبیت هویت برند کارفرما نیز توجه نشان داده و با ارائهٔ مزایای خوب، توسعهٔ ارزش پیشنهادی کارفرما، تبلیغات مؤثر در مورد شرایط کاری و معرفی سازمان به‌عنوان یک محیط جذاب و ارتقاء تصویر سازمان و مسائلی ازاین‌دست تلاش نماید تا زمینه‌های لازم را برای مرحلهٔ جذب فراهم کند. مرحلهٔ آمادگی جذب و تصویرسازی کارفرما که با عنوان جذب شناخته می‌شود، شامل هم‌راستایی میان عملکردهای منابع انسانی و فعالیت‌های بازاریابی است. به گفتهٔ پرامسوورو و همکاران [1] (2025)و میشرا [2](2022)، ایجاد پیوند مؤثر میان این دو حوزه می‌تواند زمینه‌ساز هم‌افزایی‌هایی در ابعاد مختلف ازجمله رضایت شغلی کارکنان، بهبود تجربهٔ مشتری و ارتقاء رقابت‌پذیری کلی سازمان باشد. در همین راستا، جیاناکیس و همکاران (2015) نیز تأکید کرده‌اند که تلفیق استراتژیک بین بازاریابی و منابع انسانی می‌تواند منجر به بهینه‌سازی عملکرد و افزایش اثربخشی سیاست‌های جذب نیروی انسانی شود. مطالعهٔ اسلایتان و همکاران (2023) نشان داده است که با بهره‌گیری از سیاست‌های بازاریابی منابع انسانی – به‌ویژه در حوزه‌هایی مانند مدیریت تغییر و تقویت برند کارفرما – می‌توان تأثیرات مثبتی بر عملکرد واحد منابع انسانی ایجاد کرد. از سوی دیگر، موهانتی [3] (2018) تلاش کرده است با نگاهی مفهومی، ارتباط میان اصول بازاریابی و کاربرد آن‌ها را در مدیریت منابع انسانی تبیین کند. استدلال کلیدی وی این است که یک برند کارفرمای قدرتمند می‌تواند ظرفیت سازمان را در جذب و نگه‌داشت نیروی انسانی افزایش داده و سطح درگیری و تعهد کارکنان را بهبود بخشد.

وقتی هم‌سوسازی منابع انسانی با فناوری‌های نوین، استراتژی‌های بازاریابی برون‌سازمانی منابع انسانی و استراتژی‌های بازاریابی داخلی منابع انسانی به‌خوبی اتفاق بیفتد، فرآیند ورود و اجتماعی‌سازی کارکنان که دربرگیرندهٔ بخش فعالیت‌های مربوط به ورود و حفظ کارکنان است نیز به‌خوبی ایفای نقش می‌کند. این مرحله شامل دو بُعد اصلی است. بُعد نخست، جذب و نگه‌داشت استعدادها است که با تأکید بر رویکردهای استخدام مبتنی بر بازاریابی و تدوین استراتژی‌های مؤثر برای حفظ نیروی انسانی ارزشمند تعریف می‌شود. بُعد دوم، توسعهٔ شایستگی‌ها را دربرمی‌گیرد که تمرکز آن بر هم‌راستایی میان مهارت‌های مورد نیاز با آموزش‌های سازمانی و همچنین به‌کارگیری نظام مدیریت عملکرد برای ارتقاء توانمندی‌های کارکنان است. در فرآیند ورود و اجتماعی‌سازی کارکنان، سازمان به بهبود تجربهٔ کارکنان از طریق ایجاد ادراک مثبت از محیط کار و ارتقاء فرصت‌های توسعهٔ حرفه‌ای می‌پردازد و تلاش می‌کند که از طرق مختلفی مانند مدیریت احساسات در سازمان، مدیریت ارتباطات مؤثر، توسعهٔ مهارت‌ها، مسیرهای شغلی شفاف و مدیریت تجربهٔ کارکنان به این امر دست یابد. پیش‌بینی و مدیریت خروج منابع انسانی شامل فعالیت‌های ایجاد انگیزه برای ماندگاری و عدم ترک سازمان است نیز نمود پیدا می‌کند. در این مرحله رستگاری و تعهد سازمانی رخ می‌دهد که در پی یکپارچگی فرهنگی و حرفه‌ای، وفادارسازی و تعالی سازمانی است. این اتفاق زمانی در سازمان رخ می‌دهد که شناخت صحیح از فرهنگ‌های متفاوت در سازمان و نوع تعاملات کارکنان با هم رخ داده باشد و کارکنان به این باور رسیده باشند که عضوی از یک خانوادهٔ واحد به نام سازمان هستند. وجود ارتباطات شفاف و مؤثر بین سطوح مختلف سازمان، فرصت‌های رشد، احترام به کارکنان در کنار هویت-بخشی به آن‌ها از طریق مدیریت احساس و ارزش و داشتن جایگاه هویتی مشخص و ارزشمند برای سازمان در جامعه و کارکنان در ساختار سازمانی همگی عواملی است که به حس تعلق و مشارکت خودجوش کارکنان در مسیر رشد سازمان منجر

[1] Pramesworo et al
[2] Mishra
[3] Mohanty

می‌گردد. چنین سازمانی در عالی‌ترین حالت خود، رستگاری و تعهد بلندمدت منابع انسانی را تجربه خواهد کرد. بجتکوسکی و کوپکا [1] (2020) بیان کرده‌اند که عواملی مانند مزایای شغلی، انعطاف‌پذیری در محیط کار، فرصت‌های کارآموزی، رشد شغلی و برنامه‌های آموزشی، در تصمیم‌گیری افراد برای انتخاب کارفرما نقش مهمی ایفا می‌کنند. در همین راستا، میسلیکوو و مارکو [2](2016) نیز تأکید کرده‌اند که زیرساخت‌های حمایتی برای حفظ نیروی انسانی باانگیزه، به‌عنوان بخشی از ابتکارات بازاریابی منابع انسانی و برندسازی کارفرما، تأثیر قابل‌توجهی بر رضایت شغلی کارکنان دارد و می‌تواند بر تصمیم آن‌ها برای ماندن در سازمان اثر مثبت بگذارد. این پژوهش‌ها نشان می‌دهند که تمرکز راهبردی بر بازاریابی داخلی منابع انسانی و تقویت برند کارفرما، سرمایه‌گذاری ارزشمندی برای سازمان‌هایی است که در پی کاهش نرخ خروج کارکنان هستند. برلت [3](2015) نیز با بررسی نقش بازاریابی منابع انسانی در محیط‌های خدماتی، نشان داد که سطح پایین آموزش‌های تجربی می‌تواند موجب افت علاقهٔ کارکنان به شغل شود، درحالی‌که گسترش برنامه‌های آموزشی نقش مهمی در افزایش شایستگی کارکنان تازه‌وارد و بهبود نتایج استخدامی در بلندمدت دارد. مطالعهٔ تلنوف و رشمیدیلووا [4] (2021) به بررسی روندها و چالش‌های نوظهور در بازاریابی منابع انسانی پرداخته و تأکید دارد که تغییر نگرش‌ها در صنایع مختلف و دگرگونی در ویژگی‌های نیروی کار، سازمان‌ها را به استفاده از استراتژی‌های نوآورانه در جذب، حفظ و انگیزش استعدادها سوق داده است. این روند، گذار به‌سوی رویکردی کارمندمحورتر را نشان می‌دهد که به درک عمیق‌تر نیازها و انتظارات کارکنان در فضای رقابتی امروز منجر می‌شود. از سوی دیگر، میندر [5](2019) اشاره می‌کند که نظریه‌های سازمانی می‌توانند چارچوبی مناسب برای تبیین دلایل تحول در حوزهٔ بازاریابی منابع انسانی فراهم کنند .آنگلووا (2023) نیز معتقد است که جوهرهٔ بازاریابی منابع انسانی در قابلیت آن برای جذب، حفظ و ایجاد انگیزه در نیروی انسانی نهفته است. موهانتی (2018) بر این باور است که برندسازی مؤثر کارفرما به‌عنوان یکی از پایه‌های کلیدی بازاریابی منابع انسانی، به سازمان‌ها در ارتقاء تصویر کارفرمایی، کاهش نرخ جابه‌جایی کارکنان و جذب افراد توانمند کمک می‌کند. او این نوع برندسازی را یک ضرورت استراتژیک برای سازمان‌هایی می‌داند که در پی کسب مزیت رقابتی در بازار جذب استعداد هستند.

مبحث دیگری که در فرآیند بازاریابی منابع انسانی اثرگذار است، بحث تقویت سرمایهٔ فرهنگی و سازمانی است که از طریق تحول در عملکرد منابع انسانی و افزایش بازدهی تحلیل‌های منابع انسانی در سازمان رخ می‌دهد. بدین معنی که وقتی سازمان سیستم‌های ارزیابی عملکرد خود را به‌صورت دوره‌ای به‌روزرسانی کرده و طبق استانداردهای جهانی عمل کند، می‌تواند تحلیل‌های مناسبی از منابع انسانی خود داشته و مدل‌سازی پیش‌بینانه‌ای برای ترک خدمت طراحی کند. این مسأله می‌تواند واکنش‌پذیری به تغییرات بازار را از طریق تحلیل‌های لحظه‌ای بهبود داده و درنهایت به جذب کارکنان با کیفیت بالا منجر شود که این امر به معنی تقویت سرمایهٔ فرهنگی و سازمانی است. راهدار پور [6] (2024) به اهمیت نقش فرهنگ و زیرساخت در شکل‌گیری بازاریابی منابع انسانی اشاره دارد. جویس و همکاران [7](2024) فرهنگ شرکت را تحت تأثیر استراتژی‌های بازاریابی و روابط عمومی می‌داند. ویوت و بناریاس نوالس [8](2019) اشاره دارند که حمایت ادراک‌شده و رفاه مثبت به کاهش ترک شغل و شرکت کمک می‌کند. بوندارنکو و همکاران (2020) معتقد است که پتانسیل بازاریابی منابع انسانی می‌تواند به افزایش مشارکت در برنامه‌هایی

[1] Bejtkovský & Copca
[2] Markov and Myslikov
[3] Berlet
[4] Reshmidilova & Telnov
[5] Minder
[6] Rahdarpour
[7] Joyce et al.,
[8] Viot & Benraiss-Noailles

مانند مدیریت توسعه و فعالیت‌های روابط عمومی کمک کند.

ارزش‌های اخلاقی و هنجارهای فرهنگی که از دل تحولات فرهنگ سازمانی و شیوه‌های کارفرمایی اخلاقی ظهور می‌کند نیز پیش‌درآمد مهم دیگری است که می‌تواند اعتماد ذی‌نفعان را جلب کرده، نمادی از برندسازی اخلاقی بوده، یک فرهنگ فراگیر و محیطی مبتنی بر نوآوری را به بهترین نحو در سازمان جاری و ساری ساخته و بر نماد بیرونی سازمان و جذابیت آن به‌عنوان یک کارفرما تأثیرگذار باشد. سافونت باجیو [1] (2020) در یافته‌های خود، نقش حیاتی فرهنگ سازمانی را در جذب و نگه-داشت استعدادهای برتر برجسته کرده و بیان می‌کند که تمرکز بر ایجاد رضایت عمومی کارکنان و انگیزه‌بخشی بلندمدت، فراتر از صرفاً پر کردن موقعیت‌های خالی است. همچنین، ماکارو و اکسیاوی [2] (2021) به تعامل میان استراتژی‌های بازاریابی منابع انسانی و سطح رقابت‌پذیری سازمان‌ها پرداخته‌اند و این رابطه را از منظر فرهنگ سازمانی، رویکردهای مدیریتی، نوآوری، فناوری و توسعهٔ کارکنان بررسی کرده‌اند. درنهایت، جویس و همکاران (2024) به بررسی نقش رسانه‌های اجتماعی و روابط عمومی در ترویج فرهنگ سازمانی و جذب استعدادهای جدید پرداخته و تأکید کرده‌اند که این ابزارهای ارتباطی نقش پررنگی در شکل‌دهی به تصویر کارفرما در بازار کار ایفا می‌کنند.

پیاده‌سازی ارکان ذکرشده در فرآیند بازاریابی منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی سازمان به مدیریت زنجیرهٔ تأمین استعداد با رویکرد پایداری منجر می‌گردد که نمادی از رقابت‌پذیری در بازار کار است. بدین معنی که باعث تقویت ارزش برند کارفرمایی شده و علاوه بر افزایش کارایی جذب استعدادها به گسترش مخزن استعدادهای سازمان نیز منجر می‌گردد. علاوه‌براین، به ارتقاء جایگاه سازمان و برند آن در بازار تأمین نیروی انسانی منجر می‌شود که نتیجهٔ تمایز رقابتی و عملکرد مالی مناسب سازمان خواهد بود. در این زمینه، آنگلووا (2023) تأکید دارد که بازاریابی منابع انسانی، درصورتی‌که به‌درستی توسط سازمان‌ها اجرا شود، می‌تواند به شکلی مؤثر در فرآیند جذب، انگیزش، نگه‌داشت و بهره‌برداری از توانمندی‌های کارکنان ایفای نقش کند و درنهایت به ارتقاء رقابت‌پذیری در جذب استعدادها منجر شود. به همین ترتیب، زنیبر و همکاران (2024) نیز نقش تعیین‌کنندهٔ اقدامات بازاریابی منابع انسانی را در شکل‌گیری یک تصویر مطلوب و تأثیرگذار از کارفرما تأیید می‌کنند و معتقدند سازمان‌هایی که فاقد برند کارفرمایی قوی هستند، در بازار کار جایگاه ضعیف‌تری خواهند داشت. ساغری و همکاران [3] (2024) در پژوهش خود نشان داده‌اند که رقابت‌پذیری صنعتی می‌تواند عاملی کلیدی در تقویت برند کارفرمایی باشد، درحالی‌که اسلایتان و همکاران (2023) بر این باورند که بهبود برند کارفرما تأثیر مستقیمی بر عملکرد کلی منابع انسانی دارد. از سوی دیگر، تامو آما و همکاران [4](2024) به این نتیجه رسیده‌اند که سرمایه‌گذاری در منابع انسانی توانمند و باکیفیت، نقش بسزایی در تقویت مزیت رقابتی سازمان ایفا می‌کند. پژوهش گواسمین و راجیندرا [5] (2024) به بررسی پیوند سه‌گانه‌ای میان مدیریت منابع انسانی، بازاریابی استراتژیک و عملکرد مالی سازمان پرداخته است و نشان می‌دهد که این سه مؤلفه در صورت هم‌راستایی می‌توانند تأثیر چشم‌گیری بر موفقیت سازمان داشته باشند. همچنین، ماکارو و اکسیاوی (2021) با بررسی تعاملات میان استراتژی‌های بازاریابی منابع انسانی، به نقش عواملی مانند گستردگی بازار و حجم منابع انسانی در ارتقاء جایگاه رقابتی شرکت اشاره می‌کنند. مایندر (2019) در تحلیل خود بر پویایی فرآیندهای بازاریابی منابع انسانی در واکنش به چالش‌های بیرونی، ازجمله نرخ بالای بیکاری و کمبود نیروی کار ماهر، تأکید دارد و معتقد است این پویایی

[1] Safont Bagué
[2] Makarova & Xiawei
[3] Saghari et al.,
[4] Tamo Ama et al.,
[5] Guasmin & Rajindra

می‌تواند بر نحوهٔ درک مدیران از پیچیدگی‌های این حوزه و ارزیابی عملکرد سازمانی تأثیرگذار باشد. در همین راستا، موهانتی (2018) نیز بر نقش کلیدی برندسازی کارفرما و استراتژی‌های بازاریابی در افزایش مزیت رقابتی در بازار جذب استعدادها تأکید کرده است.

نتایج تحقیق حاضر افزایش دانش عملی در زمینهٔ مدیریت منابع انسانی از دیدگاه استراتژی‌های بازاریابی به‌ویژه بحث بازاریابی منابع انسانی را در پی خواهد داشت و ارتباط میان این دو حوزه را بهبود می‌بخشد مدیران ارشد و سازمان‌ها می‌توانند به‌خوبی از این مسأله بهره برده و با توجه به ویژگی‌های خاص بازار کار و استراتژی‌های مناسب برای طراحی برنامه‌های بازاریابی منابع انسانی، به‌ویژه در حوزهٔ فناوری، بهترین مدل بازاریابی را برای مدیریت منابع انسانی خود طراحی کرده و به گنجینه‌ای از استعدادهای انسانی پایدار دست یابند. ولیکن باید در نظر داشت که فرآیند جذب، نگهداری و حفظ نیروی انسانی از زمان ورود تا خروج افراد از سازمان، بدون درنظرگرفتن نسل جدیدی که با فناوری‌های نوینی مانند هوش مصنوعی و متاورس سروکار دارد، کمتر فعالیت‌های بدنی انجام می‌دهند، در آرزوی مهاجرت‌های مختلف بوده و جهان وطن گراتر از نسل قبل هستند، تنوع بیشتری از جنبه‌های مختلف دارند و تغییرات نیازهای بازار کار، بسیار دشوار و حتی گاهی غیرممکن است. به همین خاطر، صرف زمان و هزینه برای طراحی استراتژی‌های منابع انسانی در تمام مراحل زندگی یک سازمان، می‌تواند موفقیت و بازخورد مثبت در بازاریابی منابع انسانی را به همراه داشته باشد. این استراتژی‌ها مانند چرخ‌دنده‌های یک سیستم عمل کرده و باعث پایداری و رشد سازمان می‌شوند. به همین دلیل، فهم دقیق‌تر و کامل‌تر نسبت به بازاریابی منابع انسانی و شفاف‌سازی در این زمینه، برای موفقیت مدیریت منابع انسانی و ادارهٔ نسل‌های جدید در دنیای امروز بسیار اهمیت دارد و باید جایگاه ویژه‌ای در برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت دولت‌ها، سازمان‌ها و مدیران داشته باشد.

با توجه به ماهیت تحقیق انجام‌شده، پیشنهادهای مطرح‌شده در دو دستهٔ کلی شامل «پیشنهادهای پژوهشی» و «پیشنهادهای اجرایی» طبقه‌بندی شده‌اند که در ادامه به‌تفصیل به هریک پرداخته می‌شود. چند مسیر پژوهشی، با درنظرگرفتن یافته‌ها و روش‌شناسی این تحقیق، برای مطالعات آینده پیشنهاد می‌شود. ازآنجاکه این پژوهش با رویکرد کیفی و به روش تحلیل مضمون انجام شده است، بررسی و ارزیابی چارچوب ارائه‌شده در این تحقیق از طریق پژوهش‌های کمی می‌تواند زمینه‌ساز توسعه و تعمیق بیشتر مبانی نظری گردد. همچنین، پیشنهاد می‌شود چارچوب ارائه‌شده در این مطالعه در سه سطح بازاریابی منابع انسانی برای مشاغل مدیریتی و عالی، میانی و عملیاتی و صف، انجام شده و از منظر کمی مورد آزمون و مقایسه قرار گیرد تا ابعاد کاربردی آن در سطوح مختلف سازمانی روشن‌تر شود. یکی دیگر از موضوعاتی که می‌تواند مورد توجه پژوهشگران آینده قرار گیرد، طراحی و اعتبارسنجی ابزاری است که بتواند به ارزیابی سطح اثربخشی بازاریابی منابع انسانی در سازمان بپردازد. پرداختن به این موضوع می‌تواند به ایجاد سازوکارهای دقیق‌تری برای سنجش و به‌کارگیری بازاریابی منابع انسانی کمک کند. لازم به ذکر است که این تحقیق صرفاً بر پایهٔ تحلیل مضمون شکل گرفته و محدود به این رویکرد روش‌شناسانه بوده است. ازاین‌رو پیشنهاد می‌شود در مطالعات آتی، سایر رویکردهای کیفی مانند اقدام‌پژوهی، نظریه‌پردازی زمینه‌ای، فراترکیب، پدیدارشناسی و سایر روش‌های مشابه نیز به کار گرفته شوند تا شناختی جامع‌تر و چندبعدی‌تر از موضوع حاصل شود.

در بعد اجرایی، با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، پیشنهادهایی ارائه می‌شود که می‌تواند به بهبود کیفیت ذخیرهٔ منابع انسانی سازمان و گنجینهٔ استعدادهای آن و درنهایت به ارتقاء عملکرد سازمانی

کمک کند. ازجملهٔ آن‌ها می‌توان به لزوم توجه بیشتر مدیران به مقولهٔ مفهوم بازاریابی منابع انسانی و تلفیق دو دیدگاه بازاریابی و منابع انسانی اشاره کرد. ازآنجاکه بسیاری از مدیران با مفهوم بازاریابی منابع انسانی و اهمیت آن در نظام مدیریت منابع انسانی آشنایی چندانی ندارند، ضروری است اقدامات ترویجی و آموزشی در این زمینه صورت گیرد تا امکان به‌کارگیری مؤثر آن در محیط‌های واقعی فراهم شود. با توجه به جایگاه بازاریابی منابع انسانی در جذب بهترین منابع انسانی، بهبود برند کارفرما و ارزیابی عملکرد، شایسته است مؤلفه‌های مرتبط با بازاریابی منابع انسانی و انواع استراتژی‌های مؤثر بازاریابی ویژه منابع انسانی نیز در این مدل‌های ارزیابی لحاظ شوند تا اثربخشی این رویکرد در جذب، حفظ و ارتقاء منابع انسانی و جایگاه رقابتی سازمان در بازار نیروی کار دقیق‌تر قابل‌سنجش باشد. از سوی دیگر، لازم است مدل مفهومی ارائه‌شده در این تحقیق، با طراحی شاخص‌ها و ابزارهای اجرایی مناسب، به سطح عملیاتی منتقل شود تا زمینهٔ اجرای آن در محیط‌های سازمانی فراهم گردد.

درنهایت، به برخی محدودیت‌هایی که پژوهش با آن مواجه بوده نیز اشاره می‌شود. این تحقیق عمدتاً بر دیدگاه مدیران منابع انسانی صنعت لوازم خانگی متمرکز بوده که در طبقه‌بندی سطوح مدیریتی، در سطح میانی قرار می‌گیرند. طبیعی است که مدیران سطوح بالاتر یا پایین‌تر، تجربه‌ها و برداشت‌های متفاوتی داشته باشند که در این پژوهش مورد بررسی قرار نگرفته‌اند. یکی دیگر از این محدودیت‌ها، درنظرگرفتن یک صنعت خاص مانند صنعت لوازم خانگی به‌عنوان صنعت کالاهای بادوام مصرفی به‌عنوان نمونه است و این در حالی است که بازاریابی منابع انسانی برای بخش خصوصی و دولتی تفاوت‌ها و نیازهای متفاوتی داشته و حتی بسترهای گوناگون صنعتی یا دولتی نیز هر کدام ویژگی‌های متمایزی داشته و بررسی آن‌ها می‌تواند به نتایج متفاوتی منجر گردد. یکی از محدودیت‌های مهم این تحقیق که در اختیار محقق نیز قرار نداشت و به‌نوعی محدودیت زمانی نیز به حساب می‌آید، شامل بحث تحریم‌ها، ریزش منابع انسانی، موج مهاجرت متخصصین و افراد خبره و همچنین ضعف مدیران سازمان‌های ایرانی در حوزهٔ بازاریابی و مدیریت منابع انسان، عدم آشنایی با تکنولوژی‌های نوین در جذب منابع انسانی و عدم وجود متخصصین خارجی که می‌توانند انتقال دانش و تجربه را برای مدیریت و بازاریابی منابع انسانی یک کشور به ارمغان بیاورند، در برههٔ زمانی انجام تحقیق است که به دلیل برنامه‌ها و سیاست‌های دولتی در داخل و همچنین، محدودیت‌های دسترسی اعمال شده توسط جوامع بین‌المللی باعث می‌گردد بسیاری از رفتارهای سازمان‌ها و مدیران ایرانی تحت تأثیر اجبار در انتخاب بوده و چنانچه حضور سرمایه‌گذاران و منابع انسانی بین‌الملل رشد داشته باشد، رفتار متفاوتی از ایشان سرزده و نتایج مدل در بازهٔ زمانی دیگر، متفاوت باشد؛ لذا تعمیم نتایج تحقیق حاضر به سایر بازه‌های زمانی باید با احتیاط صورت گیرد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که ما را در انجام این پژوهش یاری کردند، کمال تقدیر و تشکر را دارم.

سهم نویسندگان

لازم به ذکر است که پژوهش حاضر حاصل کار نویسنده است.

تضاد منافع

هیچ تضاد منافعی وجود ندارد.

منابع

Aallali, R., (2020), HR Marketing and the Formation of a Positive Internal Image, Case Of The Banking Sector, Estudios de Economía Aplicada, Vol. 38 No. 4: Special Issue: The Recent Economic Trends and their Impact on Marketing

Álvarez-Gutiérrez, F. J., Stone, D. L., Castaño, A. M., and García-Izquierdo, A. L. (2022). Human Resources Analytics: A systematic Review from a Sustainable Management Approach. Journal of Work and Organizational Psychology, 38 (3), 129 - 147. Https: //doi.org/10. 5093/jwop2022a18

Angelova, M., (2023). Human Resource Marketing – How To Win The War For Talents, Business Management, 33 (2), 47–63. https: //doi.org/10.58861/tae.bm.2023.2.03, 10. 58861/tae. bm. 2023. 2. 03

Babíková, K., & Bucek, J. (2019). A model replication with an extension of students' perception of prospective employer attractiveness. Journal of Competitiveness, 11 (2), 5.

Bejtkovský, J. (2021), "LinkedIn, a vocational social network, as a tool for promotion in selected healthcare service providers", Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society, Vol. 16, No. 3, pp. 286-299, DOI: 10.2478/mmcks-2021-0017.

Bejtkovsky, J., (2018), Promotion as a variable of HR marketing in selected corporations in the Czech Republic in the context of digitization. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis [online]., vol. 66, iss. 6, s. 1393-1405

Bejtkovský, J., (2020). Social media platforms as HR marketing tool in selected healthcare service providers. Marketing and Management of Innovations. 4 (11). 294-302.

Bejtkovský, J., Copca, N. (2020), "The Employer Branding Creation and HR Marketing in Selected Healthcare Service Providers", Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society, Vol. 15, No. 1, pp. 95-108. DOI: 10.2478/mmcks-2020-0006.

Berlet, T. (2015). Personnel marketing in anesthesiology: Perception, use and evaluation by the target group. Der Anaesthesist, 64, 659-668.

Bondarenko, V. A., Voronov, A. A., Kapustin, P. P., Maksaev, A. A., (2020), Digital Solutions and HR Marketing Opportunities: The Current Level and Prospects for Increasing Efficiency, International Journal of Economics and Business Administration, Volume VIII, Special 1, 3-13, 2020, DOI: 10. 35808/ijeba/498

Damghanian, H and Keshavarz, M, (2018), Analyzing the Role of Human Resources Marketing in Organizational Entrepreneurship, *Fourth National Conference on Applied Research in Management Sciences, Economics and Accounting of Iran*, Tehran

Demir, C. (2023). The essentials of today's marketing (Vol. 3). Efe Akademi Yayınları. https://books.google.com/books/about/The_Essentials_of_Today_s_Marketing.html?id=y9W3EAAAQBAJ, ISBN: 9786256504967

Edwards, M. R. (2010), an integrative review of employer branding and OB theory. Personnel Review, 39 (1), 5–23. https://doi.org/10.1108/00483481011012809

Fusch, P., Fusch, G., & Ness, L. (2017). How to conduct a mini-ethnographic case study: A guide for novice researchers. *The Qualitative Report, 22* (3), 923-941.

Guasmin, & Rajindra, R. (2024). Unleashing synergies: Interplay between human resource management, strategic marketing, and corporate financial performance. Atestasi, 7 (1). https: //doi.org/10.57178/atestasi.v7i1.756

Hayashi, P. (2011). The use of resources in the creation of wine icons and the cocreation of value. Brazil: (Doctoral dis sertation). School of Business, Federal University of Rio Grande do Sul

Jančíková, K., & Milichovský, F. (2019). HR Marketing as a Supporting Tool of New Managerial Staff in Industry 4.0. Administrative Sciences, 9 (3), 60. Https: //doi.org/10.3390/admsci9030060

Joyce, P. R., Selvaraj, F. J., Manoharan, G., Priya, C., Vijayalakshmi, R., Dwivedi, P., Gupta, S., & Veerakumar, K. (2024). To study the role of marketing in human resource management. Migration Letters. 21 (S2), 1191–1196. https: //doi.org/10.59670/ml.v21is2.7072

Majdoub hassani M. A., Akesbi, M., (2021) «HR Marketing - Employer Brand. Capturing,retaining and captivating talent» , Revue Internationale des Sciences de Gestion, 4 (3), 598- 616

Makarova, V., & Xiawei, N. (2021). Human resource marketing is an attent factor to the the competitiveness of Chinese enterprises. Efektyvna ekonomika - Efficient economy, (1). DOI: https: //doi. org/10. 32702/2307-2105-2021. 1. 84 DOI: https: //doi. org/10. 32702/2307-2105-2021. 1. 84

Markov, K. & Myslivcov, S. (2016). Hr marketing - attributes of employee retention. Silesian University in Opava. https: //doi.org/10.25142/aak.2016.012

Minder, S. (2019). Organizational Theories Within the Context of Human Resource Marketing. *European Scientific Journal*, *15* (19), 1-7.

Mishra, T. (2022). *Human resource management and internal marketing*. Routledge.10.37055/NSZ/129454

Mohanty, S. (2018). Employer Branding: Linking Marketing To The Human Resource (HR) Practice. Journal of Real Estate, Construction & Management, 33 (3), 93-102.. https: //doi.org/10.1177/2977657020180310

Mosley, R. (2014). Employer brand management: Practical lessons from the world's leading employers. Wiley.

Muisyo, P. K., Su, Q., Julius, M. M., & Hossain, S. F. A. (2023). GHRM and employer branding: empirical study in developing and developed economies. Management Research Review.

Papural. M (2022). The influence of online professional social media in human resource management: A systematic literature review. Technology in Society. 63 (11). 21-34.

Pessach, D., Singer, G., Avrahami, D., Ben-Gal, H. C., Shmueli, E., & Ben-Gal, I. (2020). Employees' recruitment: A prescriptive analytics approach via machine learning and mathematical programming. *Decision Support Systems*, *134*, 113290.

Pramesworo, I. S., Sugiardi, S., Harahap, I., Nurbakti, R., & Rosari, D. (2025). Human Resource Selection and Marketing: The Role of Human Resource Management in the Enterprise. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, *13* (1), 141–150. https: //doi.org/10.37641/jimkes.v12i6.3062

Punjaisri, K., & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. Journal of Brand Management, 15 (1), 57–70. https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550110

Rahdarpour, J. (2024). Presenting a model for the application of artificial intelligence in private organizations with the influence of human resource management: Antecedents and consequences. https: //doi.org/10.61838/jsied.4.2.5

Rami, K., (2024), AI in Human Resource Marketing and Its Influence on Recruitment Efficiency, Journal of Global Economy Business and Finance 6 (12): 7-10, DOI: 10.53469/jgebf.2024.06 (12).02

Reshmidilova, S., & Telnov, A. (2022). Trends and contradictions of the development of HR marketing. International Science Group.–Boston: Primedia eLaunch, 2022.–P. 257–266. Available at: DOI–10.46299/ISG. 2022. MONO. ECON.

Ricardo, R. (2022). Determinants of Reputation, Experience and Communication on Employer Branding. *Journal of Law, Politic and Humanities*, *2* (3), 115-123.

Ruparel, N., Dhir, A., Tandon, A., Kaur, P., & Islam, J. U. (2020). The influence of online professional social media in human resource management: A systematic literature review. *Technology in Society*, *63*, 101335.

Safont Bagué, A., 2020, HR Marketing and recruitment of human resources: An overview and suggestions from GOOGLE and ZAPPOS, Universitat de Girona. Facultat de Ciències Econòmiques i Empresarials,

Saghari, S., Safavi, M., Khalesi, N., Mirzaei, A., & Begloo, A. G. (2024). Tehran private hos-

pitalsidentifying and prioritizing factors affecting employer branding. Journal of Education and Health Promotion. https: //doi.org/10.4103/jehp.jehp_817_23

Slaitan, F., Guedira, M., El hajjajt el idrissi, F., Benabdelhadi, A.., & Kabaili, H. (2023). Exploring the Importance of Human Resources Marketing in the Context of Digital transformation. A Case Study in the Public Administration. Revue Française d'Economie Et De Gestion, 4 (10). Consulté à l'adresse https: //www. revuefreg. fr/index. php/home/article/view/1316

Špoljarić, A. and Ozretić Došen, Đ. (2023), "Employer brand and international employer brand: literature review", Corporate Communications: An International Journal, Vol. 28 No. 4, pp. 671-682. https: //doi. org/10. 1108/CCIJ-11-2022-0141

Stefanov, T., Varbanova, S., Stefanova, M., Ivanov, I. (2023). CRM System as a Necessary Tool for Managing Commercial and Production Processes. TEM Journal. Volume 12, Issue 2, Pages 785-797, ISSN 2217-8309, DOI: 10. 18421/TEM122-23

Tamo Ama, R., Kette, D., Bili, A., Milla, M., (2024). Pengaruh Sumber Daya Manusia Dalam Pengembangan Digital Marketing Terhadap Minat Beli: (Studi Kasus: Toko Sumber Usaha Sumba Barat Daya). *Venus: Jurnal Publikasi Rumpun Ilmu Teknik*, *2* (3), 244–254. https: //doi.org/10.61132/venus.v2i3.352

Tirabadi,P., Bagherzadeh Khajeh, M.,Taghizadeh,H. (2024). Presenting the Model of Strategic Management of Human Resources in the Marketing Department based on the Grounded Theory. Journal of System Management, 1, (10), 49 – 66

Viot, C., & Benraiss-Noailles, L. (2019). The link between benevolence and well-being in the context of human-resource marketing. Journal of Business Ethics, 159 (3), 883-896.

Zekri, IB., Daboussi-Ayadi, A., Louzir-Ben Hassine, A. (2024). "The relationship between human resources marketing and innovative work behaviour: an exploratory qualitative study in Tunisian telecommunications operator Tunisie Telecom," International Journal of Applied Management Science, Inderscience Enterprises Ltd. 16 (2), 194-214.

Zniber, I., Chakor, A., Ktiri, F. (2024). Human Resources Marketing, Attractiveness, Loyalty and Retention of Professional Talents. In: Farhaoui, Y. (eds) Artificial Intelligence, Big Data, IOT and Block Chain in Healthcare: From Concepts to Applications. BDBI 2024. Information Systems Engineering and Management, vol 6. Springer, Cham. https: //doi. org/10. 1007/978-3-031-65018-5_38