

酒店雇主品牌的模型构建与测量

邱洁威, 陈灵逸

东华大学旭日工商管理学院, 上海

收稿日期: 2024年4月23日; 录用日期: 2024年5月7日; 发布日期: 2024年6月28日

摘要

雇主品牌在企业人力资源管理中发挥着重要作用, 且雇主品牌在不同的国家、行业语境侧重不同的维度与要素, 然而, 中国过往学者的研究中关于酒店雇主品牌的研究较少。因此, 本研究针对酒店行业Z世代群体, 研究酒店雇主品牌功能性维度和象征性维度的要素构成。研究结果发现, 酒店雇主品牌功能性维度由“企业制度与氛围”、“企业实力”和“雇佣体验”三个要素构成, 象征性维度由“积极”、“领袖”、“可靠”三个要素构成。在此基础上, 本文提出了针对酒店组织的相关管理建议, 总结研究的不足之处并提出未来可能的研究方向。

关键词

雇主品牌, 功能性维度, 象征性维度, 因子分析

Model Building and Measurement of the Hotel Employer Brand

Jiewei Qiu, Lingyi Chen

Glorious Sun School of Business and Management, Donghua University, Shanghai

Received: Apr. 23rd, 2024; accepted: May 7th, 2024; published: Jun. 28th, 2024

Abstract

Employer brand plays an important role in enterprise human resource management, and employer brand focuses on different dimensions and elements in different countries and industry contexts. However, there are few studies on hotel employer brand in the researches of past Chinese scholars. Therefore, this study targets the hotel industry generation Z group, and studies the elements of the functional dimension and the symbolic dimension of the hotel employer brand. The research results find that the brand function of hotel employers is composed of three elements: “enterprise system and atmosphere”, “enterprise strength” and “employment experience”,

and the symbolic function is composed of three elements: “positive”, “leader” and “reliable”. On this basis, this paper puts forward the relevant management suggestions for the hotel organization, summarizes the research shortcomings and puts forward the possible research directions in the future.

Keywords

Employer Brand, Instrumental Attributes, Symbolic Attributes, Factor Analysis

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

自改革开放以来,我国酒店业快速发展,外资品牌的进入和本土品牌的兴起使得我国酒店业规模迅速膨大,并且,近年来在结构上呈现由低端向中高端转型的趋势。然而,“人数荒”与“人才荒”的问题一直困扰着多数酒店,如何吸引潜在人才、留住关键人才成为酒店企业人力资源管理面临的重要问题。打造雇主品牌为酒店人力资源短缺的问题提供了新思路:雇主品牌对于提高内部员工的忠诚度、工作满意度、降低人员流动率等有积极作用,而优质的雇主品牌能够吸引潜在员工,解决招聘难问题。

目前,关于雇主品牌的研究虽然成果颇丰,但仍存在一些有待完善之处。首先,过往研究多聚焦于通用行业,而酒店行业具有特殊性,且不同时代、地区的就业环境也有所不同,使得雇主品牌建设具有时代和地域特征。尽管已有国内学者对酒店雇主品牌进行研究[1][2][3],但主要关注 Y 世代员工,而当前的新生代 Z 世代员工具有不同特征,对雇主品牌的选择看重因素可能有所差异。其次,在对雇主品牌的研究中, Lievens 和 Highhouse 借鉴“工具-符号”框架,为雇主品牌搭建了“功能性-象征性”框架[4],而在国内外酒店雇主品牌的研究之中,多数学者并不进行细致区分[5]。基于此,针对酒店行业及 Z 世代员工的特点,进一步完善雇主品牌研究框架,深入探索酒店雇主品牌的构成维度和要素,具有重要的理论和实践意义。

与以往研究文献相比,本文在研究视角上具有一定创新:过往研究较少有学者从 Z 世代潜在雇员视角出发研究酒店雇主品牌,本文从该视角出发,同时将功能性维度与象征性维度纳入测量指标,通过探索性因子分析和验证性因子分析研究 COVID-19 疫情后中国酒店雇主品牌功能性和象征性的构成要素,具有一定创新性。

本文的主要贡献:第一,对于酒店企业来说,通过构建优质的雇主品牌,可以有效吸引和留住人才,降低适配风险和人才重置成本,实现降本增效。因此,研究中国酒店雇主品牌构成维度和要素,能够帮助酒店管理人员更有效地打造并传递优质雇主品牌,吸引优秀人才。第二,对于求职者来说,明确酒店雇主品牌的维度与要素,有助于他们全面评估潜在雇主的优劣,选择最适合自己的企业,提升职业体验。从长远来看,这有助于构建更为和谐稳定的劳动关系,提升酒店行业的就业体验,推动酒店行业的持续健康发展。

2. 文献综述

2.1. 雇主品牌

1996 年, Ambler 和 Barrow 借鉴了营销学中的品牌理论,首次提出了“雇主品牌”(Employer Brand,

简称 EB)概念, 认为雇主品牌与产品品牌一样, 能够提供给消费者功能性、经济性、心理性三方面的利益, 因此, 他们定义其为“与雇佣公司联系在一起的, 由雇佣关系所提供的功能的、经济的和心理的利益集合”[6]。

“雇主品牌”概念的提出使得学者对其包含的要素开展了广泛的研究。有学者根据研究对象从雇员与潜在雇员的视角出发, 发现对知识工作者雇员而言, 有 11 个潜在要素[7], 而基于商学院的学生样本则归纳为责任和授权、薪酬和地点、学习和进步、社会和文化四个要素[8]。也有学者从国家和企业语境的视角发现不同国家的雇主品牌要素受文化、经济等影响存在不同: 印度语境下可以概括为八个要素[9]; 而中国东方文化和新时代经济发展的背景出发可以总结五个要素[10]。Lievens 和 Highhouse 借鉴品牌形象中的“工具-符号”框架, 将雇主品牌分为反映工作和组织属性的功能性维度和反映特质推断的象征性维度[4], 国内外学者基于这个框架开展探究: Van 和 Saks 根据对比比利时军人的研究认为功能性维度包括社会活动、结构、晋升、旅行、报酬、工作保障、教育, 象征性维度包括真诚、兴奋、能力、声望、坚韧[11]; 皇甫刚对 MBA 研究生的研究发现功能性维度包括薪酬、个人发展机会、福利、企业实力、组织氛围、工作安排、个人价值实现和企业社会责任, 象征性维度包括创新、诚挚、声望、能力、健壮、愉悦[12]。

2.2. 酒店雇主品牌

对雇主品牌的研究聚焦到酒店行业, 国内外学者分别从雇主品牌的构成要素、价值作用等方面开展了研究。

从构成要素开展研究, 陈翠提取全面薪酬、工作生活质量、企业实力、企业声誉、企业制度与环境、工作价值六个要素[2]; 谭琳通过对旅游管理在校大学生的研究, 根据马斯洛需求层次理论归纳为经济价值、安全价值、心理价值、发展价值四个要素, 并且发现不同个体差异在要素上存在差异[3]; 而在 COVID-19 疫情时代, Bagheri 等提出“社会责任”、“发展可靠和可持续的内外关系”指标更应该被重视[13]。

对于酒店雇主品牌在酒店人员管理中和招聘中发挥的重要作用, 学者们开展了研究: Ognjanović 和 Slavković 的研究发现, 雇主品牌的要素对员工满意度具有积极作用, 并且在酒店类别上不存在差异[14]; 而对于行业的潜在员工而言, 优质的酒店雇主品牌具有吸引力[5]; 刘纯林则通过对尊悦豪生酒店的具体分析提出了雇主品牌建设方案[15]。

3. 理论基础

3.1. 双因素理论

1959 年美国心理学家赫茨伯格提出了双因素理论, 认为引起人们工作动机的因素主要有两个: 激励因素(使员工感到满意的因素)和保健因素(使员工感到不满意的因素)[16]。双因素理论作用于雇主品牌的功能性维度, 对于功能性维度的考虑之中, 应当同时包含保健因素与激励因素。只有同时考虑到保健与激励因素, 才有可能满足潜在员工求职时的满意感预期, 激发他们的求职意向。

3.2. 社会认同理论

社会认同理论由 Tajfel 等人在 20 世纪 70 年代提出[17]。社会认同理论主张当个体认识到自己属于某个社会群体, 理解群体身份带来的情感和价值意义, 会产生群体认同, 这种认同导致对内群体的偏好和对外群体的偏见, 并通过实现或维持积极的社会认同来提高自尊。酒店雇主品牌的象征性维度以形象和一般特征推断的形式传达公司属性, 这些特征与求职者保持自我认同、进行评价性群体间比较相适应。

4. 研究设计

4.1. 研究对象

由于雇主品牌在不同国家、不同行业语境下的要素存在差异, 所以本文针对中国现有酒店业情况开展研究, 对伴随互联网成长的 Z 世代酒店潜在雇员群体进行调研。

4.2. 变量测量

基于雇主品牌在不同国家经济、社会文化背景下的差异, 本文将在国内学者对雇主品牌模型的研究基础上分别就功能性维度和象征性维度归纳收集相关指标或描述。功能性维度上, 皇甫刚对中国雇主品牌要素的归纳较为完整且规范[12], 朱飞和王震针对中国背景下的新生代求职者设计的量表同样具有良好的信效度[18]。而基于本文的研究目标, 将行业目光进一步缩小到酒店领域, 纳入国内学者已经提出的酒店雇主品牌指标[1] [2] [3]。象征性维度方面, 由于国内关于雇主品牌象征性维度的研究较少, 且酒店领域尚未有人探讨, 因此除了采用皇甫刚所用的指标[12], 本文也参照 Lievens、Highhouse [4]的方法, 将 Aaker 根据大五人格整理的品牌个性框架的 42 个描述内容纳入考虑[19]。

在上述描述性项目汇总的基础上, 为确定各描述项目的适当性和精准度, 笔者请旅游管理专业的老师、硕士研究生和国内知名酒店集团人力资源管理(校招方向)的资深人士对项目进行评定和修改。同时, 为防止诱导性, 问卷在雇主品牌指标描述中采用随机排序。

4.3. 问卷前测

在确定各描述性项目的基础上, 设计预调研问卷, 问卷以李克特 7 点式量表测量功能性和象征性两个维度具体指标的重要性和符合程度。通过 Credamo 平台标签精准发放得到有效问卷 30 份, 进而剔除平均分在 5.5 分以下的功能性和象征性描述, 这说明这些指标或描述相对不重要或不符合。

最后, 根据开放性要素提取的结果调整部分描述, 最终确定雇主品牌功能性维度和象征性维度的描述内容。问卷变量量表的维度、测量项目和参考来源见表 1。

Table 1. Questionnaire variable scale

表 1. 问卷变量量表

维度	测量项目	参考来源
雇主品牌功能性	企业竞争力、晋升机会和渠道	陈翠(2015) [2]
	个人未来发展、个人才能发挥、工作稳定性、企业以人为本、合理工作安排、团队合作、直系领导亲和力、工作环境	皇甫刚等(2012) [12]
	价值认可、免费食宿、企业文化和价值观	谭琳(2016) [3]
	实行岗位轮换、培训学习机会、海外轮岗、员工自主权、雇佣流程体验、企业知名度、企业发展潜力、企业声誉、薪酬、愉悦工作氛围、实习生计划、企业管理制度	于君超(2012) [1]
	核心领袖素养、社会保障体系	朱飞&王震(2012) [18]
	多选择的就业地点、带薪假期	新增 ¹
雇主品牌象征性	年轻化的、领导力强的、务实的、团结的	Aaker (1997) [19]
	大胆进取的、亲和的、追求卓越的、有竞争力的、令人信赖的、踏实的、真诚的、灵活的、热情的、抗压能力强的、干练的、乐观的、善解人意的、文雅的、耐心的、细心的	皇甫刚等(2012) [12] 新增

¹ 根据酒店行业资深人士建议增加。

5. 正式调研与数据分析

此次问卷的调研对象是有意从事酒店行业的 Z 世代学生群体, 为了有效触达调研对象, 本次问卷发放通过 Credamo 通过“18~30 岁”、“餐饮/住宿业”标签精准发放, 并在问卷引言部分强调此次研究的对象。所有题型均以李克特 5 点式量表测量, 1 表示非常不符合, 5 表示非常符合。本次问卷共计得到有效问卷 386 份, 经过对受访者酒店选择的处理和筛选, 得到可用样本 339 份。

5.1. 描述性统计分析

根据问卷设计, 在 stata15 软件中进行数据清洗, 样本的分布描述性统计见表 2。在性别、户籍、城市分布、酒店类型、酒店等级上, 样本分布较为均衡, 在家庭收入、学历等方面也符合实际情况。尽管有过酒店从业经历(包括学校指派实习经历)的占比 83.5%, 比例分布并不均衡, 但就本研究的目标而言, 有过酒店从业经历的受访者对酒店行业会有较深的了解, 因此能够对雇主品牌形象的评价更为真实, 可信度较高。

Table 2. Descriptive statistics of the sample distribution
表 2. 样本分布描述性统计

变量名称	均值	标准差	最小值	最大值
城市等级	2.91	1.09	1	4
酒店类型	1.83	0.69	1	3
酒店等级	1.93	0.81	1	3
性别	0.54	0.50	0	1
学历	2.28	1.17	1	5
户籍	0.49	0.50	0	1

5.2. 信度分析

本文采用内部一致性信度对雇主品牌功能性量表和象征性量表分别进行信度检验, 对题项 CITC 低于 0.4 的指标予以删除(这反应指标与余下各项之间的相关程度较低, 这可能是问卷设计的问题), 并再次进行信度检验。检验结果见表 3: 功能性量表整体 Cronbach's α 值为 0.929 大于 0.8, 象征性量表整体 Cronbach's α 值为 0.898 大于 0.8, 各题项 CTIC 值均高于 0.4, 项删除后的 α 系数未有明显升高。以上结果说明两张量表信度检验结果较好, 可进行进一步的分析。

Table 3. Reliability test of the employer brand
表 3. 雇主品牌指标信度检验结果

维度	指标项	CITC	项删除项后的 α	Cronbach's α	维度	指标项	CITC	项删除项后的 α	Cronbach's α
功能性	实行岗位轮换	0.613	0.926	0.929	功能性	工作环境	0.489	0.928	0.929
	培训学习机会	0.567	0.927			企业文化和价值观	0.553	0.927	
	晋升机会和渠道	0.593	0.926			实习生计划	0.572	0.926	
	海外轮岗	0.527	0.928			企业管理制度	0.579	0.926	

续表

个人未来发展	0.595	0.926	大胆进取的	0.481	0.895	
员工自主权	0.555	0.927	活泼的	0.527	0.894	
个人才能发挥	0.610	0.926	灵活的	0.529	0.894	
工作稳定性	0.564	0.927	热情的	0.481	0.895	
企业以人为本	0.600	0.926	干练的	0.483	0.895	
价值认可	0.656	0.925	乐观的	0.604	0.892	
雇佣流程体验	0.589	0.926	亲和的	0.535	0.893	
核心领袖素养	0.534	0.927	追求卓越的	0.523	0.894	
企业竞争力	0.449	0.928	有竞争力的	0.449	0.896	
企业发展潜力	0.550	0.927	领导力强的	0.434	0.896	0.898
企业声誉	0.548	0.927	令人信赖的	0.629	0.891	
薪酬	0.618	0.926	踏实的	0.516	0.894	
合理工作安排	0.566	0.926	真诚的	0.590	0.892	
免费食宿	0.437	0.929	务实的	0.582	0.892	
带薪假期	0.520	0.928	团结的	0.633	0.891	
社会保障体系	0.474	0.928	善解人意的	0.613	0.891	
愉悦工作氛围	0.530	0.927	文雅的	0.436	0.897	
团队合作	0.598	0.926	耐心的	0.570	0.893	
直系领导亲和力	0.581	0.926	细心的	0.594	0.892	

5.3. 效度分析

本文通过因子分析探索结构效度。由于本文所采用的量表是根据前人文章提取并改编的非成熟量表，所以应当先对变量进行探索性因子分析，再通过验证性因子分析验证模型的拟合程度。在进行因子分析之前，本文先检验了数据的偏度值和峰度值，数据的偏度和峰度系数合理，符合服从近似正态分布的要求。

随后，使用 KMO 方法和巴特利特球形度检验对量表总体效度进行检验。效度分析的结果见表 4 与表 5。功能性量表和象征性量表的 KMO 值高达 0.951 和 0.929，说明各变量间的存在共同因素，巴特利特球形度检验 p 值小于 0.05，适合做因子分析。

Table 4. KMO and Bartlett test of employer brand function dimension

表 4. 雇主品牌功能性维度 KMO 值和巴特利特球形检验结果

KMO 和 Bartlett 球形检验结果		
KMO 检验		0.951
Bartlett 球形检验	近似卡方	3388.413
	自由度	351
	显著性	0.000

Table 5. KMO and Bartlett test of employer brand symbol dimension
表 5. 雇主品牌象征性维度 KMO 值和巴特利特球形检验结果

KMO 和 Bartlett 球形检验结果		
KMO 检验		0.929
Bartlett 球形检验	近似卡方	2206.288
	自由度	171
	显著性	0.000

5.3.1. 探索性因子分析

本文通过 stata15 软件进行探索性因子分析，采用主成分分析法提取公因子，通过特征值和碎石图判断公因子个数，通过最大方差法正交旋转进行因子旋转。

首先对雇主品牌功能性进行探索性因子分析。将 27 个指标纳入因子分析，选择特征值大于 1 进行探索性因子分析。根据因子分析结果，逐步删除各项因子载荷均小于 0.45 (提取的因子不足以解释项目)、存在多重因子载荷(题项内涵不明确)的项目，旋转迭代 9 次后收敛。最终，从 27 个项目中提取 3 个公因子 22 个项目，累计贡献率达到 48.26%，具体因子载荷系数矩阵见表 6。

Table 6. Exploratory factor analysis of employer brand functional
表 6. 雇主品牌功能性探索性因子分析

	成分		
	1	2	3
直系领导亲和力	0.732		
愉悦工作氛围	0.682		
团队合作	0.638		
企业以人为本	0.584		
工作稳定性	0.580		
晋升机会和渠道	0.498		
合理工作安排	0.483		
实习生计划	0.458		
企业管理制度	0.456		
企业竞争力		0.698	
企业文化和价值观		0.628	
个人未来发展		0.617	
企业发展潜力		0.606	
培训学习机会		0.567	
个人才能发挥		0.507	
社会保障体系		0.462	
免费食宿			0.685

续表

员工自主权	0.620
价值认可	0.533
薪酬	0.529
海外轮岗	0.523
实行岗位轮换	0.522

根据探索性因子分析的结果和各项的含义及其相互关系，本文将 3 个维度分别命名为“企业制度与氛围”、“企业实力”和“雇佣体验”。

对雇主品牌象征性进行探索性因子分析。将 19 个指标纳入因子分析，根据碎石图选择特征值大于 0.9 进行探索性因子分析。根据因子分析结果，逐步删除各项因子载荷均小于 0.45、存在多重因子载荷的项目，旋转迭代 5 次后收敛。最终，提取 3 个公因子 14 个项目，累计贡献率达到 55.39%，具体因子载荷系数矩阵见表 7。

Table 7. Exploratory factor analysis of employer brand symbol

表 7. 雇主品牌象征性探索性因子分析

	成分		
	1	2	3
活泼的	0.764		
耐心的	0.741		
善解人意的	0.605		
乐观的	0.604		
细心的	0.542		
令人信赖的	0.538		
有竞争力的		0.745	
追求卓越的		0.745	
领导力强的		0.732	
大胆进取的		0.661	
干练的		0.516	
踏实的			0.837
务实的			0.620
亲和的			0.545

根据探索性因子分析的结果和各项的含义及其相互关系，本文将 3 个维度分别命名为“积极”、“领袖”和“可靠”。

5.3.2. 验证性因子分析

本文通过 stata15 软件对 339 个有效样本进行随机抽样，抽取 200 个样本作为验证性因子分析的数据

集, 进而使用 AMOS7.0 软件, 对拟合指标进行分析。

对酒店雇主品牌功能性维度和象征性维度的验证性因子分析结果分别见表 8 和表 9, 各指标因子载荷大于 0.4, 各个测量项全部均呈现出 0.01 水平的显著性, 说明因子与测量项之间有着良好的对应关系, 聚合效度较好。

Table 8. Confirmatory factor analysis of employer brand functional

表 8. 雇主品牌功能性验证性因子分析

指标		因子	Estimate (标准化后)	S.E.	C.R.	P
带薪假期	←	企业制度与氛围	0.580	0.104	7.348	***
晋升机会和渠道	←	企业制度与氛围	0.612	0.111	7.696	***
工作稳定性	←	企业制度与氛围	0.562	0.101	7.200	***
企业以人为本	←	企业制度与氛围	0.653	0.115	8.316	***
实习生计划	←	企业制度与氛围	0.625	0.118	7.800	***
团队合作	←	企业制度与氛围	0.590	0.101	7.596	***
愉悦工作氛围	←	企业制度与氛围	0.580	0.108	7.463	***
企业管理制度	←	企业制度与氛围	0.562	0.091	7.045	***
直系领导亲和力	←	企业制度与氛围	0.687			
个人才能发挥	←	企业实力	0.719	0.200	7.012	***
培训学习机会	←	企业实力	0.608	0.162	6.283	***
企业发展潜力	←	企业实力	0.569	0.162	6.259	***
个人未来发展	←	企业实力	0.653	0.189	6.728	***
企业文化和价值观	←	企业实力	0.568	0.144	6.062	***
社会保障体系	←	企业实力	0.459	0.162	5.216	***
企业竞争力	←	企业实力	0.545			
实行岗位轮换	←	雇佣体验	0.659	0.213	5.966	***
海外轮岗	←	雇佣体验	0.608	0.289	5.851	***
薪酬	←	雇佣体验	0.644	0.177	6.099	***
价值认可	←	雇佣体验	0.718	0.202	6.323	***
员工自主权	←	雇佣体验	0.606	0.198	5.852	***
免费食宿	←	雇佣体验	0.482			

注: *** $p < 0.01$, 下表同。

Table 9. Confirmatory factor analysis of employer brand symbol

表 9. 雇主品牌象征性验证性因子分析

指标		因子	Estimate (标准化后)	S.E.	C.R.	P
令人信赖的	←	积极	0.656	0.141	7.057	***
细心的	←	积极	0.640	0.136	6.982	***

续表

乐观的	←	积极	0.696	0.138	7.332	***
善解人意的	←	积极	0.652	0.155	7.038	***
耐心的	←	积极	0.644	0.135	7.077	***
活泼的	←	积极	0.584			
干练的	←	领袖	0.580	0.109	6.654	***
大胆进取的	←	领袖	0.556	0.119	6.326	***
领导力强的	←	领袖	0.600	0.107	7.348	***
有竞争力的	←	领袖	0.658	0.108	7.721	***
追求卓越的	←	领袖	0.704			
务实的	←	可靠	0.707	0.163	7.428	***
亲和的	←	可靠	0.520	0.153	5.692	***
踏实的	←	可靠	0.610			

雇主品牌功能性维度和象征性维度的拟合指标见表 10。功能性维度三因子模型拟合指数中, $X^2/DF = 1.496 < 3$, $RMSEA = 0.05 < 0.10$, $GFI = 0.879 > 0.8$, $AGFI = 0.851 > 0.8$, $CFI = 0.927 > 0.8$, $IFI = 0.928 > 0.8$, $TLI = 0.918 > 0.8$, 以上数据说明模型拟合度可以接受。并且, 通过与功能性维度单因子模型拟合指数对比可知, 三因子模型各项拟合指数均好于单因子模型, 说明功能性三因子模型结构得到了数据支持, 有良好的构想效度。象征性维度三因子模型拟合指数中, $X^2/DF = 1.257 < 3$, $RMSEA = 0.036 < 0.10$, $GFI = 0.939 > 0.8$, $AGFI = 0.913 > 0.8$, $CFI = 0.976 > 0.8$, $IFI = 0.976 > 0.8$, $TLI = 0.970 > 0.8$, 并且, 三因子模型各项拟合指数均好于单因子模型, 说明象征性三因子模型结构有良好的构想效度。

Table 10. Table of the overall fit coefficient
表 10. 整体拟合系数表

量表	X^2/DF	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	IFI	TLI
功能性 3 因子	1.496	0.050	0.879	0.851	0.927	0.928	0.918
功能性 1 因子	1.811	0.064	0.839	0.805	0.879	0.881	0.866
象征性 3 因子	1.257	0.036	0.939	0.913	0.976	0.976	0.970
象征性 1 因子	2.216	0.078	0.876	0.831	0.880	0.882	0.858

因此, 经验证性因子分析得出,

1) 雇主品牌功能性特征模型有 3 个维度、22 个项目。其中:

第一, “企业制度与氛围”包括 9 个指标, 分别为: 直系领导亲和力、愉悦工作氛围、团队合作、企业以人为本、工作稳定性晋升机会和渠道、合理工作安排、实习生计划、企业管理制度。

第二, “企业实力”包括 7 个指标, 分别为: 企业竞争力、企业文化和价值观、个人未来发展、企业发展潜力、培训学习机会、个人才能发挥、社会保障体系。

第三, “雇佣体验”包括 6 个指标, 分别为: 免费食宿、员工自主权、价值认可、薪酬、海外轮岗、实行岗位轮换。

2) 象征性特征模型有 3 个维度、14 个项目。其中:

第一,“积极”包括 6 个指标,分别为:活泼的、耐心的、善解人意的、乐观的、细心的、令人信赖的。

第二,“领袖”包括 5 个指标,分别为:有竞争力的、追求卓越的、领导力强的、大胆进取的、干练的。

第三,“可靠”包括 3 个指标,分别为:踏实的、务实的、亲和的。

6. 研究结论及建议

本文通过对酒店雇主品牌功能性量表 29 个题项的信效度检验和探索性因子分析,提取了“企业制度与氛围”、“企业实力”、“雇佣体验”三个酒店雇主品牌功能性因子。而通过对酒店雇主品牌象征性量表 21 个题项的信效度检验和探索性因子分析,提取了“积极”、“领袖”和“可靠”三个酒店雇主品牌象征性因子。

对探索性因子分析提取的酒店雇主品牌功能性因子和象征性因子进行验证性因子分析,各指标因子载荷均大于 0.4,各个测量项均呈现出 0.001 显著水平上的显著性,各维度内的测量项与对应的因子之间有着良好的对应关系。同时,两个模型的拟合指数 X^2/DF 、RMSEA、GFI、AGFI、CFI 等均通过检验。

基于此,本文提出以下建议:第一,酒店组织应同时关注雇主品牌功能性和象征性的打造与推广;第二,酒店组织在雇主品牌打造中侧重“实力”、“酒店制度与氛围”、“雇佣体验”三方面的打造;第三,关注雇主品牌象征性的打造与推广,侧重展现其雇主品牌的“领导力”、“可靠性”、“积极向上”的形象。

本文仍存在一定的局限性有待探究和完善。首先,量表设计不够完善,由于在已有研究中没有关于酒店雇主品牌同时包含功能性和象征性且经过反复验证的成熟量表,因此,通过对以往雇主品牌的文献回顾和采访业内人士确定了初始指标,但由于自身知识能力限制,量表指标出现题项内涵不明确和提取的因子不足以解释项目的问题,进而使得要素提取并不如预期。第二,样本数量有限,导致所能开展的研究有限,没法进一步根据酒店等级等进行进一步的研究。虽然我国现有的酒店类型主要集中在经济型,但随着我国人均收入水平的提高和对消费需求质量的提高,未来中高端酒店势必会逐步发展,而中高端酒店所需人才关注的雇主品牌功能性、象征性要素以及这些要素对其求职意向的影响就可能与现有的研究不一致,因此,未来研究可以集中于中高端酒店潜在人才开展研究,帮助酒店组织在酒店中高端转型中树立人才优势。

参考文献

- [1] 于君超. 酒店雇主品牌维度及其影响效果研究[D]: [硕士学位论文]. 大连: 东北财经大学, 2012.
- [2] 陈翠. 酒店雇主品牌建设研究——以 M 酒店为例[D]: [硕士学位论文]. 湛江: 广东海洋大学, 2015.
- [3] 谭琳. 酒店雇主品牌模型构建与建设研究[J]. 商场现代化, 2016, 831(24): 77-78.
- [4] Lievens, F. and Highhouse, S. (2003) The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer. *Personnel Psychology*, 56, 75-102. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x>
- [5] Kapuściński, G., Zhang, N. and Wang, R. (2022) What Makes Hospitality Employers Attractive to Gen Z? A Means-End-Chain Perspective. *Journal of Vacation Marketing*, 29, 602-616. <https://doi.org/10.1177/13567667221110234>
- [6] Ambler, T. and Barrow, S. (1996) The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- [7] Sutherland, M.M., Torricelli, D.G. and Karg, R.F. (2002) Employer-of-Choice Branding for Knowledge Workers. *South African Journal of Business Management*, 33, 13-20. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v33i4.707>

- [8] Agrawal, R.K. and Swaroop, P. (2009) Effect of Employer Brand Image on Application Intentions of B-School Undergraduates. *Vision: The Journal of Business Perspective*, **13**, 41-49. <https://doi.org/10.1177/097226290901300304>
- [9] Roy, S.K. (2008) Identifying the Dimensions of Attractiveness of an Employer Brand in the Indian Context. *South Asian Journal of Management*, **15**, 110-130.
- [10] Zhu, F., Wang, Z., Yu, Q., Hu, T., Wen, Y. and Liu, Y. (2014) Reconsidering the Dimensionality and Measurement of Employer Brand in the Chinese Context. *Social Behavior and Personality*, **42**, 933-948. <https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.6.933>
- [11] Van Hove, G. and Saks, A.M. (2011) The Instrumental-Symbolic Framework: Organisational Image and Attractiveness of Potential Applicants and Their Companions at a Job Fair. *Applied Psychology*, **60**, 311-335. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2010.00437.x>
- [12] 皇甫刚, 刘鹏, 司若鹏, 等. 雇主品牌的模型构建与测量[J]. 北京航空航天大学学报(社会科学版), 2012, 25(1): 85-92.
- [13] Bagheri, M., Baum, T., Mobasheri, A.A., et al. (2022) Identifying and Ranking Employer Brand Improvement Strategies in Post-COVID 19 Tourism and Hospitality. *Tourism and Hospitality Research*, **23**, 391-405. <https://doi.org/10.1177/14673584221112607>
- [14] Ognjanović, J. and Slavković, M. (2019) Impact of Employer Brand on Employees' Satisfaction in Serbian Hotel Enterprises. *Tourism as a Generator of Employment (TISC 2019)-Thematic Proceedings I*, Vrnjačka Banja, 254-271.
- [15] 刘纯林. 尊悦豪生酒店雇主品牌建设研究与方案设计[D]: [硕士学位论文]. 成都: 西南财经大学, 2021.
- [16] 赫茨伯格, 莫斯纳, 斯奈德曼. 赫茨伯格的双因素理论[M]. 张湛, 译. 修订版. 北京: 中国人民大学出版社, 2016.
- [17] Tajfel, H.E. (1978) *Differentiation between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*. Academic Press, Cambridge.
- [18] 朱飞, 王震. 中国背景下雇主品牌的结构和测量——基于新生代求职者的研究[J]. 经济管理, 2012, 34(12): 71-79.
- [19] Aaker, J.L. (1997) Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, **34**, 347-356. <https://doi.org/10.1177/002224379703400304>