



دانشگاه سیام نور
پیه

مدیریت منابع انسانی در صنعت جهانگردی

دکتر حسن درویش دکتر محمدصادق حسن زاده پسیخانی

امروزه کتاب‌خوانی و علم‌آموزی، نه تنها یک وظیفه ملی، که یک واجب دینی است.^۱

مقام معظم رهبری

در عصر حاضر یکی از شاخصه‌های ارزیابی رشد، توسعه و پیشرفت فرهنگی هر کشوری میزان تولید کتاب، مطالعه و کتاب‌خوانی مردم آن مرز و بوم است. ایران اسلامی نیز از دیرباز تاکنون با داشتن تمدنی چندهزارساله و مراکز متعدد علمی، فرهنگی، کتابخانه‌های معتبر، علما و دانشمندان بزرگ با آثار ارزشمند تاریخی، سرآمد دولت‌ها و ملت‌های دیگر بوده و در عرصه فرهنگ و تمدن جهانی به‌سان خورشیدی تابناک همچنان می‌درخشد و با فرزندان نیک‌نهاد خویش هنرنمایی می‌کند. چه کسی است که در دنیا با دانشمندان فرزانه و نام‌آور ایرانی همچون ابوعلی سینا، ابوریحان بیرونی، فارابی، خوارزمی و ... همچنین شاعران برجسته‌ای نظیر فردوسی، سعدی، مولوی، حافظ و ... آشنا نباشد و در مقابل عظمت آنها سر تعظیم فرود نیاورد. تمامی این افتخارات ارزشمند، برگرفته از میزان عشق و علاقه فراوان ملت ما به فراگیری علم و دانش از طریق خواندن و مطالعه منابع و کتاب‌های گوناگون است. به شکرانه الهی، تاریخ و گذشته ما، همیشه درخشان و پر بار است. ولی اکنون در این زمینه در چه جایگاهی قرار داریم؟ آمار و ارقام ارائه‌شده از سوی مجامع و سازمان‌های فرهنگی در مورد سرانه مطالعه هر ایرانی، برایمان چندان امیدوارکننده نمی‌باشد.

کتاب، دروازه‌ای به سوی گستره دانش و معرفت است و کتاب خوب، یکی از بهترین ابزارهای کمال بشری است. همه دستاوردهای بشر در سراسر عمر جهان، تا آنجا که قابل کتابت بوده است، در میان دست‌نوشته‌هایی است که انسان‌ها پدید آورده و می‌آورند. در این مجموعه بی‌نظیر، تعالیم الهی، درس‌های پیامبران به بشر، و همچنین علوم مختلفی است که سعادت بشر بدون آگاهی از آنها امکان‌پذیر نیست. کسی که با دنیای زیبا و زندگی‌بخش کتاب ارتباط ندارد بی‌شک از مهم‌ترین دستاورد انسانی و نیز از بیشترین معارف الهی و بشری محروم است. با این دیدگاه، به‌روشنی می‌توان ارزش و مفهوم رمزی عمیق در این حقیقت تاریخی را دریافت که اولین خطاب خداوند متعال به پیامبر گرامی اسلام (ص) این است که «بخوان!» و در اولین

۱. پیام مقام معظم رهبری به مناسبت آغاز هفته کتاب ۷۲/۱۰/۴

سوره‌ای که بر آن فرستاده عظیم‌الشان خداوند، فرود آمده، نام «قلم» به تجلیل یاد شده‌است: «إِقْرَأْ وَ رَبُّكَ الْأَكْرَمُ. الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ» در اهمیت عنصر کتاب برای تکامل جامعه انسانی، همین بس که تمامی ادیان آسمانی و رجال بزرگ تاریخ بشری، از طریق کتاب جاودانه مانده‌اند.

دانشگاه پیام‌نور با گستره جغرافیایی ایران‌شمول خود با هدف آموزش برای همه، همه‌جا و همه‌وقت، به‌عنوان دانشگاهی کتاب‌محور در نظام آموزش عالی کشورمان، افتخار دارد جایگاه اندیشه‌سازی و خردورزی بخش عظیمی از جوانان جویای علم این مرز و بوم باشد. تلاش فراوانی در ایام طولانی فعالیت این دانشگاه انجام پذیرفته تا با بهره‌گیری از تجربه‌های گرانقدر استادان و صاحب‌نظران برجسته کشورمان، کتاب‌ها و منابع آموزشی درسی شاخص و خودآموز تولید شود. در آینده هم، این مهم با هدف ارتقای سطح علمی، روزآمدی و توجه بیشتر به نیازهای مخاطبان دانشگاه پیام‌نور با جدیت ادامه خواهد داشت. به‌طور قطع استفاده از نظرات استادان، صاحب‌نظران و دانشجویان محترم، ما را در انجام این وظیفه مهم و خطیر یاری‌رسان خواهد بود. پیشاپیش از تمامی عزیزانی که با نقد، تصحیح و پیشنهادهای خود ما را در انجام این وظیفه خطیر یاری می‌رسانند، سپاسگزاری می‌نماییم. لازم است از تمامی اندیشمندانی که تاکنون دانشگاه پیام‌نور را منزلگاه اندیشه‌سازی خود دانسته و ما را در تولید کتاب و محتوای آموزشی درسی یاری نموده‌اند، صمیمانه قدردانی گردد. موفقیت و بهروزی تمامی دانشجویان و دانش‌پژوهان عزیز آرزوی همیشگی ما است.

دانشگاه پیام‌نور

فهرست مطالب

سیزده

پیشگفتار

۱	فصل اول: ماهیت منابع انسانی با تأکید بر صنعت جهانگردی و مهمان‌نوازی
۱	هدف کلی
۱	هدف‌های یادگیری
۲	مقدمه
۳	۱-۱ ماهیت صنعت جهانگردی
۳	۱-۱-۱ عناصر صنعت جهانگردی
۴	۱-۱-۲ مشاغل جهانگردی
۵	۱-۱-۳ ویژگی‌های نیروی کار
۶	۲-۱ تاریخیچه شکل‌گیری مدیریت منابع انسانی
۹	۳-۱ ظهور مدیریت منابع انسانی
۱۰	۴-۱ تمایز بین مدیریت پرسنلی و مدیریت منابع انسانی
۱۳	۵-۱ جنبه‌های مدیریت منابع انسانی
۱۳	۱-۵-۱ جنبه نرم مدیریت منابع انسانی
۱۵	۲-۵-۱ مدل سخت منابع انسانی
۱۸	۶-۱ رویکرد بهترین تناسب در مقابل بهترین اقدام با تأکید بر صنعت جهانگردی و مهمان‌نوازی
۱۸	۱-۶-۱ رویکرد بهترین تناسب
۲۲	۲-۶-۱ رویکرد بهترین اقدام
۲۵	۷-۱ چالش‌های منابع انسانی در صنعت جهانگردی
۲۶	۱-۷-۱ استرس نیروی کار و اثرات آن
۲۶	۲-۷-۱ تعارض بین کار - زندگی
۲۸	۳-۷-۱ مسائل مربوط به جنسیت
۲۹	۴-۷-۱ تفاوت‌های نسلی
۳۰	۵-۷-۱ دستمزد پایین و گرفتن انعام
۳۱	۶-۷-۱ تنوع نیروی کار

۳۲	۷-۷-۱ نیروی کار عاطفی
۳۳	۸-۷-۱ بدرفتاری‌های مشتریان
۳۴	۹-۷-۱ رفتارهای ناشایست و زیان‌آور کارکنان
۳۵	۸-۱ بستر مدیریت منابع انسانی با تأکید بر محیط جهانگردی و مهمان‌نوازی
۳۵	۱-۸-۱ عوامل خارجی
۳۸	۲-۸-۱ بستر داخلی
۳۹	۹-۱ فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی
۳۹	۱-۹-۱ برنامه‌ریزی منابع انسانی
۳۹	۲-۹-۱ کارمندیابی و استخدام (گزینش)
۳۹	۳-۹-۱ ارزیابی و مدیریت عملکرد
۳۹	۴-۹-۱ آموزش و توسعه
۴۰	۵-۹-۱ جبران خدمات
۴۰	۶-۹-۱ بهداشت و رفاه و بهزیستی
۴۰	۷-۹-۱ روابط کارکنان
۴۰	خلاصه فصل اول
۴۲	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل اول
۴۳	خودآزمایی تشریحی فصل اول
۴۵	فصل دوم: کارمندیابی و استخدام منابع انسانی
۴۵	هدف کلی
۴۵	هدف‌های یادگیری
۴۶	مقدمه
۴۷	۱-۲ برنامه‌ریزی منابع انسانی
۴۷	۱-۱-۲ تعریف
۴۷	۲-۱-۲ فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی
۵۵	۲-۲ کارمندیابی
۵۵	۱-۲-۲ تعریف کارمندیابی
۵۷	۲-۲-۲ توالی کارمندیابی
۷۰	۳-۲ استخدام
۷۰	۱-۳-۲ فرایند انتخاب منابع انسانی
۸۳	۲-۳-۲ محدودیت‌های فرایند انتخاب و استخدام در صنعت مهمان‌نوازی
۸۴	خلاصه فصل دوم
۸۵	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل دوم
۸۷	خودآزمایی تشریحی فصل دوم
۸۹	فصل سوم: ارزیابی و مدیریت عملکرد کارکنان
۸۹	هدف کلی

۸۹	هدف‌های یادگیری
۹۰	مقدمه
۹۱	۱-۳ تبیین مفاهیم ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد
۹۳	۲-۳ کارکردهای ارزیابی عملکرد
۹۳	۱-۲-۳ توسعه کارکنان
۹۳	۲-۲-۳ برنامه‌ریزی منابع انسانی
۹۳	۳-۲-۳ توسعه ارتباطات
۹۳	۴-۲-۳ گزینش
۹۳	۵-۲-۳ کارکرد قانونی
۹۴	۳-۳ ویژگی‌های شاخص‌های ارزیابی
۹۴	۱-۳-۳ همخوانی با استراتژی سازمان
۹۴	۲-۳-۳ پایایی و اعتبار
۹۴	۳-۳-۳ قابل پذیرش بودن
۹۵	۴-۳-۳ تمایز عملکرد بالا و پایین
۹۵	۵-۳-۳ قابل کنترل بودن
۹۵	۶-۳-۳ عینیت
۹۵	۴-۳ مراحل ارزیابی عملکرد
۹۶	۵-۳ روش‌های ارزیابی عملکرد
۹۷	۱-۵-۳ ارزیابی عملکرد مبتنی بر استانداردهای مطلق
۱۰۱	۲-۵-۳ ارزیابی عملکرد مبتنی بر رویکرد استانداردهای نسبی
۱۰۳	۳-۵-۳ روش ارزیابی عملکرد (نتایج)
۱۰۴	۶-۳ منابع ارزیابی عملکرد
۱۰۴	۱-۶-۳ ارزیابی سرپرست مستقیم
۱۰۴	۲-۶-۳ ارزیابی همکاران
۱۰۴	۳-۶-۳ ارزیابی زیردستان
۱۰۵	۴-۶-۳ ارزیابی مشتریان
۱۰۵	۵-۶-۳ ارزیابی شخص از کار خودش (خودارزیابی)
۱۰۵	۶-۶-۳ ارزیابی چندگانه عملکرد (ارزیابی ۳۶۰ درجه)
۱۰۶	۷-۳ مصاحبه ارزیابی و بازخورد عملکرد
۱۰۷	۸-۳ دشواری‌ها و خطاهای ارزیابی عملکرد
۱۰۸	۱-۸-۳ خطای هاله‌ای
۱۰۹	۲-۸-۳ خطاهای یکسونگری (تعصبی)
۱۰۹	۳-۸-۳ خطای تأخر یا تازگی
۱۰۹	۴-۸-۳ خطاهای مقایسه‌ای
۱۱۰	۵-۸-۳ خطاها در گرایش به مرکز
۱۱۰	۶-۸-۳ خطاها در میزان سهل یا سخت‌گیری
۱۱۰	۹-۳ ایجاد سیستم‌های مدیریت عملکرد اثربخش

۱۱۱	۳-۹-۱ از مقیاس‌های مبتنی بر رفتار استفاده کنید
۱۱۱	۳-۹-۲ استانداردهای مطلق و نسبی را باهم ترکیب کنید
۱۱۱	۳-۹-۳ بازخورد مداوم را ارائه دهید
۱۱۱	۳-۹-۴ چندین ارزیاب به ارزیابی عملکرد بپردازند
۱۱۲	۳-۹-۵ ارزیابی انتخابی
۱۱۲	۳-۹-۶ آموزش
۱۱۳	۳-۱۰ مباحث حقوقی در ارزیابی عملکرد
۱۱۳	خلاصه فصل سوم
۱۱۵	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل سوم
۱۱۶	خودآزمایی تشریحی فصل سوم
۱۱۷	فصل چهارم: آموزش و توسعه منابع انسانی
۱۱۷	هدف کلی
۱۱۷	هدف‌های یادگیری
۱۱۷	مقدمه
۱۱۹	۴-۱ مزایای آموزش و توسعه
۱۲۰	۴-۲ مفهوم تعلیم، آموزش و توسعه
۱۲۲	۴-۳ کارکردهای آموزش
۱۲۳	۴-۴ نظریه‌های یادگیری
۱۲۳	۴-۴-۱ شرطی‌سازی رفتاری
۱۲۵	۴-۴-۲ یادگیری اجتماعی
۱۲۶	۴-۴-۳ یادگیری شناختی
۱۲۷	۴-۵ فرایند آموزش کارکنان
۱۲۷	۴-۵-۱ تحلیل نیازهای آموزشی
۱۳۰	۴-۵-۲ طراحی برنامه‌ها و اهداف آموزش
۱۳۰	۴-۵-۳ توسعه دوره‌های آموزشی (گردآوری و ایجاد محتوای آموزشی)
۱۳۱	۴-۵-۴ اجرای آموزش
۱۳۷	۴-۵-۵ ارزیابی آموزش
۱۴۰	خلاصه فصل چهارم
۱۴۱	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل چهارم
۱۴۳	خودآزمایی تشریحی فصل چهارم
۱۴۵	فصل پنجم: جبران خدمات کارکنان در صنعت جهانگردی
۱۴۵	هدف کلی
۱۴۵	هدف‌های یادگیری
۱۴۵	مقدمه
۱۴۷	۵-۱ مفهوم جبران خدمات

۱۴۹	۲-۵ پیش‌نیازهای سیستم جبران خدمات
۱۴۹	۱-۲-۵ تجزیه و تحلیل شغل (شرح شغل و شرایط احراز شغل)
۱۴۹	۲-۲-۵ ارزشیابی مشاغل
۱۵۴	۳-۲-۵ بررسی نرخ حقوق و دستمزدهای متداول در صنعت
۱۵۵	۳-۵ ساختار پرداخت
۱۵۵	۱-۳-۵ ساختار پرداخت سستی
۱۵۶	۲-۳-۵ ساختار پرداخت مدرن
۱۵۷	۴-۵ جبران خدمت در صنعت جهانگردی و مهمان‌نوازی
۱۵۹	۵-۵ عناصر جبران خدمات در صنعت مهمان‌نوازی
۱۵۹	۱-۵-۵ حقوق ثابت
۱۵۹	۲-۵-۵ دستمزد ساعتی
۱۶۰	۳-۵-۵ پاداش و مشوق‌ها
۱۶۰	۴-۵-۵ انعام
۱۶۲	۵-۵-۵ مزایا
۱۶۳	۶-۵ رویکرد استراتژیک به جبران خدمات: جبران خدمات به‌عنوان یک شریک استراتژیک کسب و کار
۱۶۴	۱-۶-۵ انتخاب استراتژی رقابتی کسب و کار و استراتژی منابع انسانی
۱۶۶	۲-۶-۵ استراتژی نیروی کار سرباز وفادار
۱۶۶	۳-۶-۵ استراتژی نیروی کار قراردادی
۱۶۶	۴-۶-۵ استراتژی نیروی کار متخصص متعهد
۱۶۷	۵-۶-۵ استراتژی نیروی کار پیمانکارانه
۱۶۷	۷-۵ پیوند سطح پرداخت و استراتژی
۱۶۹	خلاصه فصل پنجم
۱۷۱	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل پنجم
۱۷۲	خودآزمایی تشریحی فصل پنجم
۱۷۳	فصل ششم: روابط کارکنان، مشارکت و درگیر شدن کارکنان در صنعت جهانگردی
۱۷۳	هدف کلی
۱۷۳	هدف‌های یادگیری
۱۷۴	مقدمه
۱۷۴	۱-۶ تعریف روابط کارکنان با تأکید بر صنعت جهانگردی
۱۷۶	۲-۶ عناصر روابط کارکنان
۱۷۶	۳-۶ دیدگاه‌های روابط کارکنان: دیدگاه غالب در بخش جهانگردی
۱۷۷	۱-۳-۶ دیدگاه وحدت‌گرا
۱۷۷	۲-۳-۶ دیدگاه کثرت‌گرا
۱۷۷	۳-۳-۶ دیدگاه بنیادگرا
۱۷۷	۴-۶ افول اتحادیه‌های کارگری در بخش جهانگردی
۱۷۸	۱-۴-۶ برخی ویژگی‌های موجود در بخش مهمان‌نوازی

۱۷۸	۶-۴-۲ وجود شرکت‌های کوچک و پراکندگی جغرافیایی
۱۷۹	۶-۴-۳ ساختار نیروی کار
۱۷۹	۶-۴-۴ نگرش کارفرمایان و مدیران
۱۷۹	۶-۵ قرارداد روان‌شناختی
۱۸۰	۶-۵-۱ توسعه و حفظ قرارداد روان‌شناختی
۱۸۱	۶-۶ دیدگاه منابع انسانی به روابط کارکنان
۱۸۲	۶-۷ مشارکت و درگیر شدن کارکنان در کار
۱۸۳	۶-۷-۱ درگیری شغلی کارکنان
۱۸۶	۶-۷-۲ مشارکت کارکنان
۱۸۶	خلاصه فصل ششم
۱۸۸	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل ششم
۱۹۰	خودآزمایی تشریحی فصل ششم
۱۹۱	فصل هفتم: بهزیستی، سلامت و ایمنی کارکنان در صنعت جهانگردی
۱۹۱	هدف کلی
۱۹۱	هدف‌های یادگیری
۱۹۲	مقدمه
۱۹۳	۷-۱ بهزیستی کارکنان
۱۹۴	۷-۱-۱ بهزیستی ذهنی
۱۹۵	۷-۲ برنامه‌های بهزیستی در جهانگردی و مهمان‌نوازی
۱۹۶	۷-۳ مزایای سیاست‌های بهزیستی کارکنان در سازمان‌ها
۱۹۶	۷-۳-۱ تمایل افراد برای جذب در سازمان
۱۹۶	۷-۳-۲ بهبود عملکرد
۱۹۶	۷-۳-۳ ایجاد مزیت رقابتی
۱۹۶	۷-۳-۴ ایجاد نگرش مثبت در کارکنان
۱۹۷	۷-۳-۵ حفظ و نگهداری کارکنان
۱۹۷	۷-۴ ایمنی و سلامت در محیط کار
۱۹۸	۷-۴-۱ ایمنی محیط کار در صنعت جهانگردی و مهمان‌نوازی
۱۹۹	۷-۴-۲ سلامت کارکنان در بخش جهانگردی
۲۰۰	۷-۵ استرس در محیط کار
۲۰۱	۷-۵-۱ عوامل بالقوه
۲۰۴	۷-۵-۲ تفاوت‌های فردی
۲۰۴	۷-۵-۳ تفاوت‌های فرهنگی
۲۰۴	۷-۵-۴ پیامدهای استرس
۲۰۵	۷-۵-۵ مدیریت استرس
۲۰۶	۷-۶ چالش‌های بهزیستی، ایمنی و سلامت در صنعت جهانگردی
۲۰۶	۷-۶-۱ تعارض بین کار-زندگی

۲۰۷	۶-۲ استرس در محیط کار
۲۰۸	۶-۳ اعتیاد به الکل و موادمخدر
۲۰۹	۶-۴ خشونت و قلدری در محل کار
۲۱۰	۶-۵ آزار جنسی
۲۱۱	خلاصه فصل هفتم
۲۱۳	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل هفتم
۲۱۵	خودآزمایی تشریحی فصل هفتم
۲۱۷	فصل هشتم: مدیریت استعداد با تأکید بر صنعت جهانگردی و مهمان‌نوازی
۲۱۷	هدف کلی
۲۱۷	هدف‌های یادگیری
۲۱۸	مقدمه
۲۱۹	۸-۱ ضرورت مدیریت استعداد در بخش جهانگردی
۲۲۱	۸-۲ مفهوم مدیریت استعداد
۲۲۳	۸-۳ تعریف استعداد
۲۲۴	۸-۴ ارکان استعداد
۲۲۵	۸-۵ رویکردهای مدیریت استعداد
۲۲۷	۸-۶ الگوی مدیریت استعداد استراتژیک (دیدگاه کالینگز و ملاهی)
۲۳۱	۸-۷ تفاوت‌ها و شباهت‌های مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی
۲۳۱	۸-۷-۱ شباهت‌ها
۲۳۲	۸-۷-۲ تفاوت‌ها
۲۳۴	۸-۸ فرصت‌ها و چالش‌های مدیریت استعداد در سازمان‌ها
۲۳۴	۸-۸-۱ فرصت‌ها
۲۳۶	۸-۸-۲ چالش‌ها
۲۳۷	۸-۹ فرصت‌ها و چالش‌های مدیریت استعداد در بخش جهانگردی و مهمان‌نوازی
۲۳۷	۸-۹-۱ سطح کلان
۲۳۹	۸-۹-۲ سطح خرد
۲۴۱	خلاصه فصل هشتم
۲۴۳	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل هشتم
۲۴۴	خودآزمایی تشریحی فصل هشتم
۲۴۵	پاسخنامه
۲۴۷	منابع

پیشگفتار

امروزه صنعت جهانگردی و مهمان‌نوازی به‌عنوان بزرگ‌ترین و متنوع‌ترین فعالیت خدماتی دنیا، نقش مهمی در توسعه همه‌جانبه جوامع دارد. جهانگردی به‌عنوان یک نیروی اقتصادی، نقش محوری در اقتصاد جهانی دارد. سهم صنعت جهانگردی در تولید ناخالص داخلی جهان ده درصد می‌باشد که از این حیث سومین صنعتی است که در تولید ناخالص داخلی نقش دارد. این بخش سهم کلیدی در توسعه اقتصادی و ایجاد شغل در جهان دارد. در جامعه جهانی امروز، منابع انسانی مهم‌ترین عامل پیشرفت و توسعه معرفی می‌شود و در صنایع مختلف این نوع منابع جایگاه انکارناپذیر و کلیدی را ایفا می‌کند. اهمیت این نوع منابع به‌اندازه‌ای است که می‌توان بیان کرد که بدون مدیریت منابع انسانی، رسیدن به توسعه و دوام در یک صنعت ناممکن است. با توجه به اینکه صنعت جهانگردی نوعی فعالیت خدماتی است، عنصر انسانی نقش حیاتی در سازمان‌های مرتبط با آن جهت کیفیت خدمات، رضایت و وفاداری مشتریان، مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی دارد. بنابراین برای توسعه صنعت، مدیریت منابع انسانی در صدر اقدامات لازم و ضروری قرار دارد و نقش واحدهای منابع انسانی در این صنعت باید از اهمیت ویژه‌ای برخوردار باشد. متأسفانه کشور ما با وجود پتانسیل‌های جهانگردی که دارد، فاقد جایگاه مناسب در جذب گردشگر با توجه به ظرفیت‌های خود بوده است. یکی از دلایل این عدم موفقیت، عدم توجه به منابع انسانی در این صنعت است که می‌تواند یکی از مهم‌ترین موانع در توسعه جهانگردی در کشور است چون با توجه به انسان‌محور بودن این صنعت، میزان دانش و مهارت‌های کارکنان شاغل در این صنعت اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند و بسیار تعیین‌کننده است. منابع، دارایی‌ها و قابلیت‌های ارزشمند، کمیاب، غیرقابل جایگزین و غیرقابل تقلید می‌توانند منبع

مهم مزیت رقابتی پایدار و عملکرد متمایز سازمان باشند. در این خصوص سرمایه انسانی که شامل مهارت‌ها، دانش، توانایی، شخصیت، نگرش و رفتارها می‌باشد؛ جهت ایجاد مزیت رقابتی ضروری هستند.

کتابی که در پیش دارید تحت عنوان منابع انسانی در بخش جهانگردی با هدف معرفی مجموعه مباحث و موضوعات در حوزه مدیریت منابع انسانی با نگاه ویژه به صنعت جهانگردی و مهمان‌نوازی تدوین گشته است. لازم به ذکر است واژه های جهانگردی و گردشگری دو ترجمه متداول برای واژه توریسم هستند. با توجه به اینکه در سر فصل های وزارت علوم در مقطع کارشناسی ارشد از واژه جهانگردی استفاده گردیده است؛ در عنوان و سرفصل های کتاب حاضر نیز، واژه جهانگردی به کار رفته است. البته در متن کتاب از واژه گردشگری نیز استفاده شده است. کتاب حاضر شامل ۸ فصل است. در این کتاب تلاش شده است علاوه بر تحت پوشش قراردادن سرفصل های وزارت علوم، مباحث جدید در خصوص منابع انسانی مورد توجه قرار گیرد. در فصل اول تحت عنوان **ماهیت منابع انسانی با تأکید بر صنعت جهانگردی و مهمان‌نوازی** ماهیت نیروی کار در صنعت جهانگردی مورد بررسی قرار گرفته است، همچنین در ادامه مدل‌های نرم و سخت منابع انسانی، رویکرد بهترین تناسب و بهترین اقدام با توجه به صنعت جهانگردی و در پایان، چالش‌های مهم در منابع انسانی در صنعت جهانگردی ارائه شده است. در فصل دوم تحت عنوان **کارمندیابی و استخدام**، با توجه به محدودیت در ارائه فصول (ارائه حداکثر ۸ فصل)، مباحث کارمندیابی و استخدام در یک فصل ارائه شد. در بخش کارمندیابی، فرایند، منابع و روش‌های کارمندیابی با تأکید بر بخش جهانگردی بررسی شده است و در بخش استخدام، فرایند استخدام، انواع آزمون‌های استخدامی با تأکید بر بخش جهانگردی ارائه شده است. فصل سوم کتاب در خصوص **ارزیابی و مدیریت عملکرد کارکنان** است. در این فصل، مفاهیم مربوط به ارزیابی و مدیریت عملکرد، مراحل، روش‌ها و منابع ارزیابی عملکرد کارکنان و همچنین خطاهای ارزیابی و سیستم مدیریت عملکرد اثربخش ارائه شده است. در فصل چهارم کتاب تحت عنوان **آموزش و توسعه منابع انسانی**، مباحثی همچون، تعریف تعلیم، آموزش، کارکردهای آموزش، نظریه‌های یادگیری، فرایند آموزش کارکنان و روش‌های آموزش و توسعه کارکنان ارائه شده است. فصل پنجم کتاب در مورد **جبران خدمات کارکنان در صنعت جهانگردی می‌باشد**. در این فصل تلاش شده است که درک

صحیحی از انواع جبران خدمات، پیش‌نیازهای جبران خدمات، انواع جبران خدمات در بخش جهانگردی و پیوند استراتژی منابع انسانی و نوع پرداخت در خوانندگان ایجاد شود. در فصل ششم که مربوط به روابط کارکنان، مشارکت و درگیر شدن کارکنان در صنعت جهانگردی می‌باشد؛ موضوعاتی همچون مفهوم روابط کارکنان در صنعت جهانگردی، عناصر و دیدگاه‌های روابط کارکنان، علل افول اتحادیه‌های کارگری در بخش جهانگردی، مفهوم قرارداد روان‌شناختی و حفظ آن، تعریف، تفاوت‌ها و فنون مشارکت و درگیری شغلی کارکنان ارائه شده است. فصل هفتم کتاب در مورد بهزیستی، سلامت و ایمنی کارکنان در صنعت جهانگردی است. در این فصل مفهوم بهزیستی کارکنان، انواع بهزیستی، ایمنی و سلامت کارکنان در بخش جهانگردی، استرس در محیط کار و شناسایی عوامل و پیامدهای آن و چالش‌های بهزیستی، سلامت و ایمنی در صنعت جهانگردی مورد بررسی قرار گرفته است. فصل پایانی کتاب تحت عنوان مدیریت استعداد با تأکید بر صنعت جهانگردی و مهمان‌نوازی است. در این فصل مفاهیم استعداد و مدیریت استعداد، درک ضرورت مدیریت استعداد در بخش جهانگردی و مهمان‌نوازی، آشنایی با ارکان استعداد، رویکردهای مدیریت استعداد و الگوی مدیریت استعداد استراتژیک؛ درک شباهت‌ها و تفاوت‌های مدیریت استعداد با مدیریت منابع انسانی و درک چالش‌های مدیریت استعداد در صنعت جهانگردی ارائه شده است.

امید است کتاب حاضر برای دانشجویان عزیز و سایر علاقه‌مند مفید واقع شود. در اینجا لازم می‌دانیم از تمام کسانی که ما را در تهیه و تنظیم این اثر یاری کرده‌اند، به‌ویژه مدیریت محترم تدوین دکتر حاج حسینی، کارشناس محترم گروه مدیریت دولتی سرکار خانم درینی، کارشناس محترم تدوین سرکار خانم طلوعیان، قدردانی کنیم. بدیهی است. پیشنهادها و انتقادهای سازنده اساتید و دانشجویان موجب امتنان و سپاسگزاری خواهد بود.

دکتر حسن درویش

عضو هیئت علمی دانشگاه پیام‌نور

و

دکتر محمدصادق حسن‌زاده پسیخانی

عضو هیئت علمی دانشگاه پیام‌نور

فصل اول

ماهیت منابع انسانی با تأکید بر صنعت جهانگردی و مهمان‌نوازی

هدف کلی

آشنایی با ماهیت نیروی کار در صنعت جهانگردی، مدل‌های نرم و سخت منابع انسانی، رویکرد بهترین تناسب و بهترین اقدام با توجه به صنعت جهانگردی، شناسایی چالش‌های مهم در منابع انسانی در صنعت جهانگردی.

هدف‌های یادگیری

۱. شناخت ماهیت نیروی کار در صنعت جهانگردی و مهمان‌نوازی
۲. تاریخچه شکل‌گیری مدیریت منابع انسانی
۳. شناخت تفاوت بین مدیریت پرسنلی و مدیریت منابع انسانی
۴. آشنایی با مدل نرم و سخت مدیریت منابع انسانی
۵. آشنایی با رویکرد بهترین تناسب و بهترین اقدام در مدیریت منابع انسانی با تأکید بر بخش جهانگردی و مهمان‌نوازی
۶. شناخت چالش‌های منابع انسانی در بخش جهانگردی و مهمان‌نوازی
۷. شناخت محیط خارجی و داخلی منابع انسانی
۸. آشنایی با فعالیت‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی

مقدمه

امروزه صنعت جهانگردی (گردشگری)^۱ و مهمان‌نوازی^۲ به‌عنوان یک نیروی اقتصادی، نقش محوری در اقتصاد جهانی دارد. سهم این صنعت در تولید ناخالص داخلی جهان ۱۰ درصد می‌باشد که از این حیث سومین صنعتی است که در تولید ناخالص داخلی نقش دارد. صنعت جهانگردی حدود ده درصد از اشتغال و نیروی کار جهان را به خود اختصاص داده است و دامنه‌ای از کارکنان با مهارت‌های پایین تا مهارت‌های سطح بالا را در خود دارد (یو. ان. دبلیو. تی. ا^۳، ۲۰۱۷: ۲۵). این بخش سهم کلیدی در توسعه اقتصادی و ایجاد شغل در جهان دارد. این بخش ظرفیت ایجاد ۱۰۹ میلیون شغل به‌طور مستقیم و ۲۹۲ میلیون شغل به‌طور غیرمستقیم را دارد. آینده این صنعت درخشان است و انتظار می‌رود تا سال ۲۰۲۷ بتواند ۳۸۰ میلیون شغل در سراسر دنیا ایجاد کند که معادل ۲۳ درصد مشاغل جهان است (شیهان و همکاران^۴، ۲۰۱۸: ۲۹).

از آنجا که صنعت جهانگردی فعالیت خدماتی است، عنصر انسانی نقش حیاتی در سازمان‌های مرتبط با آن جهت کیفیت خدمات، رضایت و وفاداری مشتریان، مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی دارد. این باور توسط بسیاری از تئوری‌ها، مدل‌ها و مطالعات تجربی در استراتژی و ادبیات مدیریت جهانگردی مورد حمایت قرار می‌گیرد که بر نقش محوری منابع انسانی این سازمان‌ها تأکید دارد.

منابع، دارایی‌ها و قابلیت‌های ارزشمند، کمیاب، غیرقابل جایگزین و غیرقابل تقلید می‌توانند منبع مهم مزیت رقابتی پایدار و عملکرد متمایز شرکت باشند. در این خصوص سرمایه انسانی که شامل مهارت‌ها، دانش، توانایی، شخصیت، نگرش و رفتارها است؛ جهت ایجاد مزیت رقابتی شرکت ضروری هستند. منابع انسانی به‌طور مستقیم متأثر از مدیریت منابع انسانی، سیاست‌ها، اقدامات و قابلیت‌های سازمان است (کوسلوان و همکاران^۵، ۲۰۱۰: ۱۷۱).

۱-۱ ماهیت صنعت جهانگردی

۱-۱-۱ عناصر صنعت جهانگردی

دسته‌بندی مختلفی از صنعت جهانگردی و مهمان‌نوازی صورت گرفته است. سینکلر و استبلر^۱ (۱۹۹۷) عناصر این صنعت را به ۵ بخش عمده تقسیم می‌کنند: حمل‌ونقل، اسکان و اقامتگاه، تسهیلات واسطه‌ای، جاذبه‌ها و سایر خدمات.

حمل‌ونقل شامل حمل‌ونقل هوایی، حمل‌ونقل ریلی، حمل‌ونقل جاده‌ای (خودرو شخصی، خودروی اجاره‌ای و اتوبوس) و حمل‌ونقل دریایی می‌باشد. اسکان و اقامتگاه شامل هتل، مهمان‌پذیر و راهسرا^۲ است. تسهیلات واسطه‌ای شامل گشت‌پردازها^۳ (تورگردان‌ها) و سفرگذاری‌ها^۴ است. گشت‌پردازها سازمان‌های تجاری هستند که ترکیبی از خدمات حمل‌ونقل، اسکان و غیره را به صورت یک بسته خدمات گردشگری از طریق یک سری کانال‌های ارتباطی به عموم عرضه می‌کنند. سفرگذاری‌ها نقش خرده‌فروشی‌هایی را ایفا می‌کنند که تمام خدمات موردنیاز گردشگران از جمله بلیط مسافرت، ذخیره هتل و اجاره اتومبیل در آن‌ها عرضه می‌شود.

جاذبه‌ها شامل جاذبه‌های طبیعی و فرهنگی است. آخرین بخش شامل سایر خدمات است که شامل خدمات بخش عمومی و خصوصی می‌باشد (کاظمی، ۱۳۹۲: ۸۸-۶۸). پپل فرست^۵ (۲۰۱۰) بخش جهانگردی و مهمان‌نوازی را شامل چندین بخش فرعی معرفی می‌کند: مدیریت خدمات و غذا (تهیه‌کنندگان قراردادی غذا)، رویدادها^۶، مسابقه‌ها، پارک‌های تعطیلات، خدمات مهمان‌نوازی، مهمانسراها^۷، هتل‌ها، کلوب‌های عضویت، رستوران‌ها، اقامتگاه‌های خودپذیرایی^۸، خدمات گردشگری، خدمات سفر و جاذبه‌های گردشگری (پپل فرست، ۲۰۱۰: ۲).

1. Sinclair and Stabler

2. Motel

3. Tour Operator

4. Travel agency

5. People 1th

6. Events

7. Hostels

8. Self Catering Accommodation

طبق طبقه‌بندی استاندارد صنعتی^۱ مشاغل مربوط به جهانگردی و مهمان‌نوازی شامل موارد زیر می‌باشد (گالبریت و بانخید^۲، ۲۰۱۲: ۲):

- اسکان^۳ (شامل هتل‌ها، اقامتگاه‌های خودپذیرایی و پارک‌های تفریحی)
- خدمات غذا و نوشیدنی (شامل رستوران‌ها، کسب و کارهای فراهم‌کننده غذا)
- آژانس‌های مسافرتی و گردشگری
- مسابقه‌ها، فعالیت‌های سرگرمی و پارک‌های تفریحی

۱-۱-۲ مشاغل جهانگردی

پیپل فرست (۲۰۱۶) مطابق با طبقه‌بندی استاندارد بین‌المللی مشاغل^۴، آماری از پراکندگی مشاغل مربوط به جهانگردی و مهمان‌نوازی را ارائه داد (جدول ۱-۱). همان‌طور که در جدول ۱-۱ نشان داده شده است حجم زیادی از مشاغل در بخش جهانگردی و مهمان‌نوازی مربوط به مشاغل ابتدایی مثل پیش خدمتی می‌باشد که ۶۶ درصد از نیروی کار را به خود اختصاص داده است این درحالی است که این میزان برای نیروی کار اقتصاد کل ۱۱ درصد است. مجموع نیروی کار شاغل در بخش حرفه‌ای و فنی و حرفه‌ای ۱۹ درصد می‌باشد که این میزان برای نیروی کار اقتصاد ۲۹ درصد می‌باشد (گالبریت و بانخید، ۲۰۱۲: ۲۴).

جدول ۱-۱. پراکندگی مشاغل مربوط به جهانگردی و مهمان‌نوازی

درصد تشکیل‌دهنده	مشاغل مربوط به جهانگردی و مهمان‌نوازی
۷	مشاغل منشی‌گری و اداری
۷	مشاغل فنی و حرفه‌ای
۶	مشاغل خدماتی مثل مراقب و سرگرمی
۴۲	مشاغل ابتدایی مثل پیش خدمتی
۱۴	مدیران و کارکنان ارشد
۲	فرایندها و فعالیت‌های ماشینی و کارگاهی
۲	مشاغل حرفه‌ای
۵	خدمات فروش و مشتری
۱۶	مشاغل تجارتي و مهارتي

پیپل فرست ۲۰۱۶

1. Standard Industrial Classification (Sic)
 2. Galbraith&Bankhead
 3. Accommodation
 4. International Standard Classification Of Occupations (Isco)

۳-۱-۱ ویژگی‌های نیروی کار

۱-۳-۱-۱ جنسیت

زنان بخش عمده‌ای از نیروی کار در صنعت جهانگردی را به خود اختصاص داده است. گزارش پپل فرست (۲۰۱۶) نشان می‌دهد که ۵۱ درصد از کارکنان در این بخش را زنان تشکیل می‌دهند اما میزان اشتغال زنان در کل اقتصاد ۴۷ درصد است. هرچند سهم زنان از اشتغال در صنعت جهانگردی زیاد است اما زنان سهم کمتری در مشاغل سطوح بالا دارند (برک و هیوز^۱، ۲۰۱۸: ۱۰).

۲-۳-۱-۱ سن

بخش جهانگردی و مهمان‌نوازی به شدت وابسته به نیروی کار جوان است و طبق گزارش پپل فرست (۲۰۱۶) نزدیک به نیمی از کارکنان شاغل در این بخش زیر ۲۹ سال هستند، این درحالی است که ۲۴ درصد از نیروی کار کل اقتصاد زیر ۲۹ سال هستند. جدول ۲-۱ پراکندگی سنی جمعیت شاغل در بخش جهانگردی و همچنین مقایسه آن با کل اقتصاد را نشان می‌دهد.

جدول ۲-۱. پراکندگی سنی جمعیت شاغل در بخش جهانگردی و مقایسه آن با کل اقتصاد

دامنه سنی	جهانگردی و مهمان‌نوازی	کل اقتصاد
۱۶-۲۹	۴۶	۲۴
۳۰-۴۹	۳۵	۴۶
۵۰-۵۹	۱۳	۲۱
بالای ۶۰	۶	۹

۳-۳-۱-۱ کارکنان مشاغل تمام‌وقت در مقابل پاره‌وقت

یکی دیگر از ویژگی‌های بخش جهانگردی و مهمان‌نوازی اشتغال نیروی کار پاره‌وقت در این صنعت است. نیروی کار پاره‌وقت ۴۴ درصد از نیروی کار این بخش در بریتانیا را به خود اختصاص داده است که ۱۷ درصد بیش از میانگین کل اقتصاد می‌باشد.

بالاترین سهم نیروی کار پاره‌وقت نسبت به سایر بخش‌های اقتصادی، مربوط به صنعت جهانگردی است. از این میان، بیشترین سهم کارکنان پاره‌وقت در این صنعت مربوط به خدمات غذایی و نوشیدنی می‌باشد که میزان آن ۵۲ درصد است.

با توجه به ماهیت کسب و کار در صنعت جهانگردی و با توجه به اینکه بخش زیادی از نیروی کار این صنعت دانشجویان، جوانان و زنان خانه‌دار هستند، استقبال از کار پاره‌وقت در این صنعت روبه‌افزایش می‌باشد (گالبریت و بانخید، ۲۰۱۲: ۲۶).

سازمان‌ها و کسب و کارها در صنعت جهانگردی و مهمان‌نوازی بر نیروی کار متمرکز هستند. فناوری با سطح خدماتی که ارائه می‌دهد قادر به برآوردن انتظارات مشتریان نیست. کلمه مهمان‌نوازی به رفتار دوستانه میزبان ارائه می‌شود و این تماس و رفتار دوستانه باید توسط کارکنان ارائه شود. برای موفق‌شدن در این صنعت، نیروی انسانی از مدیران گرفته تا کارکنان سطح پایین باید مکمل هم باشند تا استانداردهای کیفی و کمی مورد نیاز را کسب کنند. در این صنعت باید تأکید زیاد بر منابع انسانی به عمل آید و برنامه‌ریزان در زمینه منابع انسانی باید اصول و فعالیت‌های منابع انسانی را به اجرا درآورند.

بدون توجه به نوع صنعتی که کارکنان در آن کار می‌کنند اغلب آن‌ها خواسته‌ها و نیازهای مشترک دارند و نوع رفتار مدیران و کارفرمایان بر عملکرد و طول مدت استخدام آن‌ها تأثیرگذار می‌باشد. بنابراین فعالیت‌های منابع انسانی از جبران خدمات و پاداش گرفته تا فرصت‌هایی برای آموزش و توسعه حرفه‌ای و همچنین بررسی چگونگی تناسب کارکنان با سازمان برای بسیاری از اعضای سازمان دارای اهمیت است (هیز و نینمیر^۱، ۲۰۰۹: ۵-۷).

۱-۲ تاریخچه شکل‌گیری مدیریت منابع انسانی

فلسفه نوین مدیریت منابع انسانی، ساختار و سازماندهی آن به شکل امروزی همگی نتیجه تعامل میان مجموعه حوادث و تحولاتی است که با وقوع انقلاب صنعتی در اواخر قرن ۱۸ در انگلستان آغاز شد.

یکی از نتایج مستقیم انقلاب صنعتی پیدایش کارخانه‌های بزرگ در جوامع صنعتی بود که برای اولین بار استخدام و تمرکز عده کثیری کارگر را در یک مکان و زیر یک سقف

ایجاد می‌کرد. استقرار کارخانه و برقراری یک نظام تولیدی مبتنی بر تقسیم کار و تجمع عده کثیری کارگر در یک مکان، نیاز به ایجاد نظام جدیدی داشت که سرپرستی و کنترل گروه‌های کارگری را امکان‌پذیر کند. به دلیل تقسیم کار از یک سو و پیوستگی مراحل مختلف کار با یکدیگر، کارگران می‌بایست همه باهم در ساعتی معین کار را آغاز و به پایان می‌بردند. این نظام منجر به پیدایش سلسله مراتبی جدید، متشکل از مالکان کارخانه، مدیران، سرپرستان، سرکارگران و کارگران شد. در واقع انقلاب صنعتی با تشدید اختلافات در طبقات اجتماعی، نظام اجتماعی جدیدی را پایه‌گذاری کرد.

از ویژگی‌های دیگر نظام صنعتی جدید، بی‌اعتنایی به جنبه‌های عاطفی و عدم رعایت اصول انسانی در کارخانه‌ها بود. بیشتر کارکنان ساعت‌های طولانی به‌زای دستمزد ناچیز در وضعیتی بسیار طاقت‌فرسا و غیرانسانی در سرما و گرمای شدید، محیطی آلوده، پرسروصدا و غبارآلود کار می‌کردند. البته وضعیت نامطلوب کار منحصربه‌بزرگسالان نبود و زنان و کودکان نیز مجبور بودند در شرایط نامطلوبی کار کنند (سعادت، ۱۳۹۵: ۱۲). در چنین شرایطی اداره رفاه وجود نداشت و بیکاری می‌توانست برای افراد به‌معنای فقر باشد. البته در زمان کوتاه‌فکری و ظلم بسیاری از کارفرمایان به کارکنان بعضی از آن‌ها برای کارکنان خود ارزش قائل شدند و نقش پدرسالار را برای کارکنان خود برعهده گرفتند و تأمین سلامت و رفاه را به‌عنوان بخشی از نقش خود به‌عنوان کارفرما در نظر می‌گرفتند. این کارفرمایان قصد داشتند که جزو اولین کارفرمایانی باشند که افسران بهداشت را استخدام می‌کنند.

افسران بهداشت غالباً زنانی بودند که نه‌تنها کارکنان بیمار را ملاقات می‌کردند بلکه بر بهداشت روانی آن‌ها هم نظارت داشتند.

فشارها از جانب جنبش کارگری درحال ظهور و اتحادیه‌های کارگری، درحال افزایش بود و در یک مبارزه جهت بهبود صنعتی تأثیرات فراوانی داشت. در اواخر قرن نوزدهم توسعه مدیریت پرسنلی به‌عنوان یک اصل حرفه‌ای شکل گرفت و ایجاد پست متصدیان رفاه به‌عنوان نقطه آغاز در شکل‌گیری متخصصین منابع انسانی بود (بلوئسی، ۲۰۰۷: ۶-۷).

یکی دیگر از تحولاتی که در شکل‌گیری مدیریت منابع انسانی نقش داشت نهضت مدیریت علمی به رهبری تیلور (۱۸۵۶-۱۹۱۷) بود. وی در اصل اول خود روش‌های علمی نوینی را برای جایگزینی روش‌های غیرعلمی که مورد استفاده منابع انسانی در سازمان‌های تولیدی-صنعتی بودند معرفی کرد. در اصل دوم، وی گزینش‌های علمی