



## مدیریت منابع انسانی در صنعت گردشگری



### ♦ دکتر محمدحسین فروزان فر

عضو هیئت علمی گروه گردشگری و هتلداری مجتمع آموزش عالی بم

امروزه منابع انسانی و نحوه مدیریت و توسعه آن، یکی از عوامل کلیدی موفقیت در صنعت گردشگری به‌مثابه عامل توسعه اقتصادی پایدار و افزایش فرصت‌های اشتغال، کسب درآمد و سود حاصل از عملیات گردشگری در هر کشور است. یکی از چالش‌های پیش روی سازمان‌ها در قرن ۲۱، رقابت بر سر منابع باارزش و گران‌بها است که رشد و بقای سازمان‌ها را تضمین می‌کند؛ از جمله این منابع می‌توان به نیروی انسانی، سرمایه، منابع سرمایه‌ای، زمین و مدیریت اشاره کرد که نیروی انسانی به‌نوبه خود اهمیت و جایگاه ویژه‌ای در بین سایر عوامل دارد. نیروی انسانی در هر سازمانی باید کانون توجه قرار گیرد؛ چرا که عدم همسویی با چنین نگرشی باعث افزایش هزینه‌ها خواهد شد و توجه به آن باعث رسیدن به اهداف بلندمدت سازمان و بهره‌وری می‌گردد.

مدیریت منابع انسانی یکی از فرایندهای پشتیبانی و مدیریتی در هر سازمانی اعم از خصوصی یا دولتی کوچک یا بزرگ است. انتظار می‌رود این فرایند همانند سایر فرایندهای

- فرآیند شامل مراحل ذیل می‌باشد:
- ۱) تعیین نیازهای آموزشی،
  - ۲) تعیین اهداف آموزش،
  - ۳) انتخاب روش‌های مناسب،
  - ۴) بکارگیری اصول و مبانی یادگیری،
  - ۵) اجرای برنامه‌های آموزشی،
  - ۶) ارزیابی نتایج.

عموماً هرگاه سخن از آموزش به میان می‌آید، می‌توان این‌گونه برداشت نمود که آموزش در معنای اصلی خود از محورهای اصلی شکل‌گیری و گسترش جوامع متمدن امروزی به حساب می‌آید. هرگاه از لفظ آموزش در صنعت گردشگری سخن به میان می‌آید دو ویژگی عمده در ذهن متبادر می‌شود اول اینکه همگی محققین گردشگری بر این نکته اعتقاد دارند که در قالب صنعت گردشگری انسان نیاز فطری خود را مبنی بر آموختن برآورده می‌سازد و همچنین در حین مبادرت به سفر نیز برای بهره‌برداری هر چه بهتر از سفر نیاز به آموزش دارد. دوم، بدون شک این نکته مبرهن است که جهت توسعه در صنعت گردشگری، توسعه منابع انسانی، نقطه آغازین طرح‌های توسعه می‌باشد. بنابراین بدون وجود نیروی کار کارآمد و آموزش‌دیده نمی‌توان پیشرفت و توسعه‌ای در زمینه خدمت‌رسانی مشاهده نمود. با در نظر گرفتن این دو نکته به نظر می‌رسد، تمامی دست‌اندرکاران توسعه صنعت گردشگری و حفظ موارث کهن فرهنگی و طبیعی جهت انتقال آن‌ها به نسل‌های بعدی باید از یک‌سو توسعه منابع انسانی زیرساخت‌های این صنعت و از دگر سو اشاعه فرهنگ

مدیریتی، حمایت‌های لازم برای اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های استراتژیک را داشته باشد و از نیروهای صف (نیروهای عملیاتی) پشتیبانی و حمایت لازم صورت گیرد. بر این اساس، جوامع و سازمان‌های امروزی به اهمیت منابع انسانی در هر حرفه و هر شغل و سازمانی پی برده‌اند و می‌دانند که منابع انسانی خلاق، سرزنده و مستعد، یکی از دارایی‌های باارزش برای هر سازمانی و یا هر صنعتی است. در حقیقت، یکی از پویاترین فعالیت‌های اقتصادی در عصر حاضر، گردشگری می‌باشد که پیشرفت آن باعث توسعه پایدار در کشور می‌شود. امروزه گردشگری به قدری در توسعه اقتصادی - اجتماعی کشورها اهمیت یافته که اقتصاددانان آن را صادرات نامرئی می‌نامند. اهمیت این صنعت و نقش آن در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی باعث شده تا بسیاری از مدیران و برنامه ریزان محلی، منطقه‌ای و ملی در هر جای دنیا برای گسترش آن برنامه‌ریزی کنند. صنعت گردشگری نیز از این قاعده مستثنی نیست و دست‌اندرکاران این صنعت به‌خوبی به اهمیت این دارایی در پیشبرد اهداف خود پی برده و به آن توجه کرده‌اند.

#### نقش آموزش منابع انسانی در صنعت گردشگری

آموزش شامل تغییر مهارت، دانش و نگرش کارکنان به‌منظور بهبود عملکرد در شغل فعلی می‌باشد. برای اینکه برنامه‌های آموزشی مطابق با محتوای مشاغل و نیازهای آموزشی باشد و همچنین از منابع تخصیص‌یافته، حداکثر استفاده به عمل آید، باید تدوین برنامه از یک فرآیند منطقی تبعیت کند که این



از این رو، مدیریت استعداد برای این صنعت بسیار حیاتی است، زیرا می‌تواند به افزایش عملکرد و افزایش قابلیت اطمینان و رقابت کمک کند. همان‌طور که مدیران و کارفرمایان این صنعت اذعان کرده‌اند، افراد با استعداد می‌توانند باعث شوند که یک تجارت، خود را از رقبا متمایز کند و در نهایت به موفقیت برسد. با توجه به فصلی بودن این صنعت، مدیریت استعداد را به‌عنوان ابزاری سازمانی می‌داند که در زمان مناسب بتواند به افراد مستعد دسترسی داشته باشد و انجام درست کارها را تضمین کند. اهمیت داشتن کارمندان با استعداد و شایسته در صنعت گردشگری، برخی از شرکت‌های فعال در این صنعت را بر آن داشته که برنامه‌های آموزشی خاصی برای پرورش استعداد تهیه کنند؛ به‌عبارت‌دیگر می‌توان گفت که موفقیت صنعت گردشگری، به کیفیت کارمندان بستگی دارد. یکی از چالش‌های اصلی مدیریت منابع انسانی در این صنعت، جذب و حفظ کارمندان با مهارت، با دانش و نگرش مناسب است. چندین روش برای استخدام، حفظ و ایجاد انگیزه در کارمندان توسط گروسکو و همکاران (۲۰۰۸) ارائه شده است که در زیر به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود.

- ۱) ارائه فرصت‌های توسعه شغلی،
- ۲) فراهم آوردن فرصت‌های آموزش و توسعه و وجود دیدگاه سازمان به آموزش به‌عنوان سرمایه‌گذاری و نه هزینه،
- ۳) اطمینان از مدیران رده اول شایسته،
- ۴) در نظر گرفتن نقش‌های شغل، از جمله: افزایش شغل، غنی‌سازی شغل، چرخش شغل، رضایت شغلی و اشتغال‌زایی،
- ۵) در نظر گرفتن میزان دستمزد و پاداش‌های غیرمالی به‌طور منظم،
- ۶) مدیریت انتظار و توقع کارمندان.

مدیریت منابع انسانی در صنعت گردشگری شامل فرآیندهای عاطفی، زیبایی‌شناسی و اطلاعاتی است که در صنایع دیگر از اهمیت کمتری برخوردار هستند. چنین عواملی همراه با عوامل جمعیت‌شناختی و روان‌شناختی مفهوم مدیریت منابع انسانی را در صنعت گردشگری به‌طور فزاینده‌ای پیچیده‌تر کرده است. همچنین عناصر دیگری از جمله شایستگی عاطفی، تعهد سازمانی، ظاهر و مهارت‌های ارتباطی از دیگر عوامل تأثیرگذار بر مدیریت منابع انسانی در صنعت گردشگری به‌شمار می‌رود. ضمناً فشارهای داخلی و خارجی که در سال‌های اخیر رخ داده، چالش‌هایی را بر واحدهای انسانی سازمان گردشگری وارد کرده است؛ مشکلاتی مثل برون‌سپاری و اخراج کارمندان به‌طور قابل‌توجهی نقش مدیریت منابع انسانی را در صنعت گردشگری مؤثر کرده است. صنعت گردشگری دارای ویژگی‌های برجسته‌ای است که نقش منابع انسانی را در حمایت از این صنعت و افزایش کیفیت در همه سطوح نشان

حفظ و نگهداری از آثار تاریخی و جاذبه‌های طبیعی را مدنظر داشته باشند. در امر سیاست‌گذاری آموزشی، نهادهای متولی و سیاست‌گذار در این صنعت نقش مهمی ایفا می‌کنند. لذا پیوند میان نهادهای آموزشی و بخش خصوصی یک عامل مهم به‌شمار می‌رود به‌طوری‌که در بسیاری موارد زیرساخت‌ها از ختمش روی پیروی نمی‌نماید، به‌خصوص در برگزاری دوره‌های ضمن خدمت کارکنان.

پایه آموزش گردشگری، شکل‌گیری سیاست‌های آموزش گردشگری است که از همگرایی گردشگری و آموزش در یک سطح ملی و محلی نشأت می‌گیرد. این همگرایی باید حذف اجرای موقت آموزش گردشگری را هدف قرار دهد. محیط گردشگری شامل محصولات و ترکیبات گردشگری، صنعت گردشگری، بازارهای صنعت گردشگری و تأثیر گردشگری روی کشور یا محل جغرافیایی می‌شود. محیط گردشگری و دنیای آموزش هر دو بسیار پویا هستند و تحت تأثیر جو سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و محیطی قرار می‌گیرند. به‌طورکلی روش‌های آموزش و توسعه را می‌توان به دو گروه تقسیم کرد: الف) روش‌هایی که اساساً ماهیت اطلاعاتی یا انتقالی دارند، به این معنا که از ارتباط یک‌طرفه استفاده می‌شود که اطلاعات را به یادگیرندگان منتقل می‌کند.

ب) روش‌هایی که اساساً ماهیت تجربی دارند بدین معنا که یادگیرنده با مربی یا کامپیوتر یا سایر آموزش‌گیران مهارت موردنظر را اجرا و تمرین می‌کند.

همچنین بر اساس طبقه‌بندی‌ای دیگر مسئله آموزش گردشگری به دو بخش مجزا از هم تقسیم می‌شود: ۱) آموزش همگانی که تمام مردم یک کشور را شامل می‌شود و به عهده نظام آموزشی کشور می‌باشد. در این بخش دولت‌ها باید کوشش کنند که آموزش‌های لازم مبتنی بر شناخت واقعیت‌ها را به دانش‌آموزان از سطح دبستان گرفته تا کارشناسی ارشد منتقل نمایند. در این سطوح مسائلی چون تاریخ و جغرافیای جهانگردی، روحیات ملل، آداب‌ورسوم ملت‌ها و بایدها و نبایدها مطرح است که برای هر شهروند ضروری به نظر می‌رسد.

۲) آموزش تخصصی مخصوص کارکنان سازمان‌های گردشگری مانند کارکنان دفاتر خدمات گردشگری هتل‌ها، پایانه‌ها و ... این آموزش‌ها مانند کلاس‌های تخصصی زبان‌های خارجی، شرکت در نمایشگاه‌ها و سمینارها و جلسات تخصص و اعزام کارکنان به سفرهای خارجی و موارد مشابه به آن می‌باشد.

### اقدامات مدیریت منابع انسانی در صنعت گردشگری

صنعت گردشگری یک صنعت خدمات محور است که وجود نیروی انسانی مستعد بر پیشرفت آن بسیار مؤثر است.

#### نقش فصلی بودن

#### در سازمان دهی

#### فعالیت‌های

#### این صنعت را

#### نباید نادیده

#### گرفت. الگوهای

#### تقاضای تصادفی

#### باعث ایجاد

#### چالش‌هایی

#### برای مشاغل

#### گردشگری در یک

#### مفهوم عملیاتی،

#### بازاریابی، مالی

#### و مهم‌تر از همه،

#### مدیریت منابع

#### انسانی می‌شود.

#### در واقع بسیاری

#### از مفسران، اعتبار

#### استفاده از یک

#### اصطلاح فراگیر

#### مانند «صنعت»

#### را برای به دست

#### آوردن ویژگی‌های

#### یک بخش که

#### شامل چنین

#### طیف گسترده‌ای

#### از عملیات در

#### حوزه عمومی،

#### خصوصی و

#### داوطلبانه است

#### را زیر سؤال

#### می‌برند.

## لزوم برآورد شاخص اثرگذار مدیریت منابع انسانی در صنعت

### گردشگری استان کرمان

۱) برآورد کمیّت نیروی انسانی فعال در بخش‌های گوناگون صنعت گردشگری: یکی از مهم‌ترین شاخص‌های موجود در منابع انسانی، برآورد تعداد نیروی انسانی فعال در آن صنعت است. در این رابطه بایستی از روش‌های گوناگون رسمی نظیر آمارگیری از مراجع معتبر از جمله سازمان میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع‌دستی استان کرمان، اداره کل تأمین اجتماعی استان کرمان و یا حتی مرکز آمار ایران، برآورد مناسبی از کمیّت نیروی انسانی فعال در حوزه صنعت گردشگری استان کرمان صورت پذیرد.

۲) برآورد کیفیت و میزان تخصص نیروی انسانی موجود و طبقه‌بندی آن‌ها: اجرای برنامه‌های توسعه صنعت گردشگری نیازمند یک بانک اطلاعاتی جامع دقیق می‌باشد که کیفیت منابع انسانی را علاوه بر کمیّت آن نمایان کند. شناسایی و محاسبه درست میزان تخصص و کارایی منابع انسانی نه تنها موجب بازدهی بالا در صنعت گردشگری بر اساس چپینش صحیح نیروهای متخصص می‌شود بلکه بر اساس آن می‌توان نوع تخصص‌های موردنیاز و همچنین میزان نیاز آن‌ها را جهت برنامه‌ریزی و اجرای پروژه‌های آتی و چشم‌اندازهای کلان و بلندمدت مشخص نمود.

۳) برآورد نیروی انسانی موردنیاز در زمان حال و آینده: محاسبه نیروی انسانی موردنیاز در زمان حال و آینده می‌تواند تعادل را بین منابع انسانی با سایر منابع سازمانی و موردنیاز بخش گردشگری (مانند زیرساخت‌ها و ظرفیّت‌های مقاصد گردشگری) برقرار نماید. همچنین با استفاده از روش‌های گوناگون پیش‌بینی، می‌توان میزان نیاز به منابع انسانی را تخمین زد.

۴) برقراری شایسته‌سالاری در منابع انسانی صنعت گردشگری: یکی از مهم‌ترین اقداماتی که بایستی در حوزه منابع انسانی صنعت گردشگری استان کرمان صورت‌پذیرید، ایجاد سیستم دقیق و عدالت محور شایسته‌سالاری می‌باشد. این امر منجر به اصلح‌گزینی و انتخاب بهترین افراد جهت جایگاه و مسئولیّت‌های مختلف می‌شود. تا به این وسیله بهره‌وری (مجموع اثربخشی و کارایی) صنعت گردشگری به بالاترین میزان خود برسد. زیرا که تخصص، تعهد و اخلاق سه اصل مهم در گزینش نیروهایی است که می‌تواند صنعت گردشگری استان کرمان را به سمت توسعه پایدار سوق دهد. گزینش بر مبنای شایسته‌سالاری موجب می‌شود تا ورود انسان‌های ناکارآمد به مجموعه صنعت گردشگری چه در بخش مدیران کلان و چه در بخش سایر نیروهای انسانی، موجب صدمه پذیر شدن بدنه صنعت گردشگری و همچنین

می‌دهد؛ برخی از این ویژگی‌ها عبارتند از:

- گردشگری یک صنعت چند محصوله است و بخش‌های مختلف و شغل‌های متنوعی را در برمی‌گیرد که هر یک از این مشاغل شیوه منابع انسانی مختلفی را طلب می‌کند.
- در صنعت گردشگری، شرکت‌های بزرگ چندملیتی با شرکت‌های کوچک و متوسط با یکدیگر همکاری می‌کنند.
- واقعیّت‌های توسعه منابع انسانی (به‌عنوان مثال در دسترس بودن بودجه‌های آموزشی یا برنامه‌ها، سطح مهارت‌ها، فرصت‌های پیشرفت شغلی و انگیزه شغلی) برای شرکت‌های بزرگ و کوچک، متفاوت است.
- مقصد برخلاف تجارت فردی، مدیریت در گردشگری را با چالش‌ها و مشکلاتی که با توجه به مالکیت و رهبری به وجود آورده است، ایجاد می‌کند
- اشتغال در صنعت گردشگری اگرچه مورد استقبال گسترده دولت‌ها قرار می‌گیرد، به دلیل عوامل ساختاری موردبحث، بدون مشکل نیست و به‌عنوان یک نتیجه ضعیف بازار کار که در آن این فعالیت‌ها به‌خوبی درک نشده‌اند، مورد استفاده قرار می‌گیرد.
- نقش فصلی بودن در سازمان‌دهی فعالیت‌های این صنعت را نباید نادیده گرفت. الگوهای تقاضای تصادفی باعث ایجاد چالش‌هایی برای مشاغل گردشگری در یک مفهوم عملیاتی، بازاریابی، مالی و مهم‌تر از همه، مدیریت منابع انسانی می‌شود. در واقع بسیاری از مفسران، اعتبار استفاده از یک اصطلاح فراگیر مانند «صنعت» را برای به دست آوردن ویژگی‌های یک بخش که شامل چنین طیف گسترده‌ای از عملیات در حوزه عمومی، خصوصی و داوطلبانه است را زیر سؤال می‌برند. این ناهمگونی یکی از ویژگی‌های تعیین‌کننده این بخش است و بر همه جنبه‌های گردشگری، بازاریابی، امور مالی و در واقع مدیریت منابع انسانی تأثیر می‌گذارد.



جدول شماره (۱): فعالیت‌ها و اقدامات مؤثر منابع انسانی در صنعت گردشگری

شرح فعالیت	نوع فعالیت
سازمان‌دهی تشکیلات سازمان‌های گردشگری جهت سازگاری با تقاضاها بر زمان کارکنان و ایجاد تعادل بین زندگی و کار	انعطاف
تشویق افراد به همفکری و تفکر تیمی جهت مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمان‌های گردشگری	مشارکت
ایجاد سیستم‌های بازبینی عملکرد برای اطمینان از عملکرد فردی و گروهی در نیل به استاندارد خدمات گردشگری	مدیریت عملکرد
ارزش و اعتبار به کار با کیفیت و تجلیل از عملکرد بالای گروهی و فردی	شناسایی
جبران خدمات مالی و غیرمالی که با عملکرد افراد مرتبط است و به روشنی توسط افراد متخصص حوزه گردشگری درک می‌شود	جبران خدمات
ارتباطات روزمره کارمندان، گشودگی و دسترسی به مدیریت برای همه کارمندان سازمان‌های گردشگری	ارتباطات
ایجاد فرصت‌های آموزش و یادگیری در حوزه گردشگری	یادگیری و توسعه
حمایت افراد برای توانمندسازی‌شان برای مشارکت بیشتر در محیط کار سازمان‌های گردشگری	توانمندسازی

تصمیم‌گیری استراتژیک، مستقیماً مداخله می‌کنند. جدول شماره (۱) به‌طور خلاصه اقدامات و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در صنعت گردشگری را تشریح می‌نماید. ♦♦

#### منابع:

- محمود زاده، سید مجتبی؛ زارع، رحیم؛ ایزدی، فاطمه، (۱۳۹۹). مدیریت منابع انسانی در صنعت گردشگری با تأکید بر اهداف، کارکردها و اقدامات. نشریه نخبگان علوم و مهندسی، دوره: ۵، شماره: ۲
- Elshaer, I. A., Sobaih, A. E. E., Aliedan, M., & Azazz, A. M. (2021). The effect of green human resource management on environmental performance in small tourism enterprises: mediating role of pro-environmental behaviors. *Sustainability*, 13(4), 1956.
- GRUESCU, R., NANU, R., & PIRVU, G. (2008). Human resource management in the tourism industry. *Bulletin of University of Agricultural Sciences and Veterinary Medicine Cluj-Napoca. Horticulture*, 65(2), 168-173.
- Wei, F. (2022). Performance Evaluation of Tourism Human Resource Management Based on Fuzzy Data Mining. *Journal of Tourism Mathematics*.
- Yulianah, Y., & Supardi, S. (2022). STRENGTHENING HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AT CIHERANG VILLAGE TOURISM DESTINATIONS, SUMEDANG REGION. *Jurnal Ekonomi*, 11(03), 81-86.

#### یکی از مهم‌ترین

اقداماتی که  
بایستی در حوزه  
منابع انسانی  
صنعت گردشگری

استان کرمان  
صورت‌پذیرید،  
ایجاد سیستم  
دقیق و  
عدالت محور  
شایسته‌سالاری  
می‌باشد. این امر  
منجر به اصلاح  
گزینی و انتخاب  
بهترین افراد  
جهت جایگاه و  
مسئولیت‌های  
مختلف می‌شود.  
تا به این وسیله  
بهره‌وری (مجموع  
اثربخشی و  
کارایی) صنعت  
گردشگری به  
بالاترین میزان  
خود برسد.

رکود و پوسیدگی از درون شود. البته علاوه بر سه فاکتور مطرح‌شده، معیارهای دیگری همچون هوش، سابقه کار، نوآوری، سلامت و... نیز دارای جایگاه بااهمیتی هستند که با توجه به مسئولیت موردنظر درجه اهمیت آن‌ها نیز متفاوت می‌شود.

#### نتیجه‌گیری

با توجه به همه مواردی که در قسمت‌های قبل ذکر شد، می‌توان گفت که در مدیریت منابع انسانی در صنعت گردشگری، اطمینان از انتخاب افراد کارآمد و شایسته اهمیت بسیاری دارد. همچنین با توجه به تنوع خدمات در صنعت گردشگری، توجه به بخش‌های اقامتی، هتل‌ها، پذیرایی، دفاتر خدمات مسافرتی و پایانه‌های مسافری، اهمیت بسزایی دارد. مسئله انتخاب نیروهای موردنیاز، آموزش و توسعه آن‌ها، رضایت شغلی و حقوق و مزایای کارمندان و اعمال نظارت و کنترل، از جمله مواردی است که در برنامه‌ریزی و مدیریت نیروی انسانی در صنعت گردشگری حائز اهمیت می‌باشد. آموزش و توانمندسازی روند جدیدی است که باعث اهمیت مدیریت منابع انسانی در تئوری و عمل شده، نقش و رسالت این منبع استراتژیک در جایگاه، مهم‌ترین عامل تأمین کیفیت جامع و بهره‌وری در سازمان‌های گردشگری و نهایتاً زیربنای اصلی توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی می‌باشد. به همین مناسبت در نمودار سازمانی اغلب شرکت‌های بزرگ، مدیران ارشد منابع انسانی در سطوح بالای سازمان‌ها و بلافاصله بعد از مدیرعامل قرار گرفته‌اند و متناسب با وظایفشان در