

بررسی مسایل مرتبط با منابع انسانی در صنعت گردشگری و مهمان‌نوازی

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۴/۱۸

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۵/۲۵

کد مقاله: ۳۷۴۵۴

مهدی کروی^۱، معصومه مومنی^۲

چکیده

در دنیای پرتحول کنونی، توفیق در عرصه‌های ملی و بین‌المللی، تنها از طریق به کارگیری هر چه مطلوب‌تر نیروی انسانی امکان پذیر است. این مهم در صنعت گردشگری و مهمان‌نوازی نیز که نقش مهمی در چرخش اقتصادی از طریق ضریب تکاثری، ایجاد اشتغال و کسب درآمدهای داخلی و ارزی ایفا می‌کند. منابع انسانی اغلب به عنوان یکی از مهمترین دارایی‌های سازمان گردشگری و مهمان‌نوازی دیده می‌شود. محققان مطالعات متعددی بررسی کرده‌اند که چگونه می‌توان عملکرد کارکنان را برای کمک سازمان‌ها سازماندهی کرد. این مقاله مروری بر ادبیات مربوط به مسائل مهم مدیریت منابع انسانی (مدیریت منابع انسانی) در صنعت گردشگری و مهمان‌نوازی است. بر اساس این بررسی، نظرات نویسندگان در خصوص ارزیابی روند در حال ظهور مدیریت منابع انسانی و خلاصه‌ای از آنچه در ادبیات برای مدیریت عملکرد کارکنان مورد بحث قرار گرفته شده است را مورد بررسی قرار دادیم.

واژگان کلیدی: مدیریت منابع انسانی، گردشگری، آموزش نیروی انسانی، ارتباط نیروی انسانی، خدمات‌دهی نیروی انسانی

۱- دانشجویار گروه مدیریت جهانگردی دانشگاه علامه طباطبایی، drkaroubi@gmail.com

۲- دانشجوی دکتری مدیریت گردشگری، دانشگاه علم و فرهنگ

اکثر دانشمندان بر این باورند که عنصر انسانی در سازمان‌های گردشگری و مهمان‌نوازی برای کیفیت خدمات، حصول اطمینان مشتری و وفاداری، مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی حیاتی است. این باور توسط بسیاری از نظریه‌ها، مدل‌ها و مطالعات تجربی در ادبیات مدیریت استراتژی، مدیریت خدمات گردشگری تأکید شده است که بر نقش حیاتی منابع انسانی سازمان‌ها تأکید دارد. سرمایه انسانی یا دارایی، از جمله دانش، مهارت، تجربه، توانایی، شخصیت، روابط داخلی، خارجی، نگرش‌ها و رفتارها برای ایجاد مزایای خاص و ضروری سازمان محسوب می‌شود.

مدل‌های توسعه‌یافته در ادبیات مدیریت خدمات، مانند مدل شکاف در کیفیت خدمات (Parasuraman, 1985)، مدل زنجیره سود خدمات (Heskett, 1994) و بسیاری دیگر نقش کارکنان را در کیفیت خدمات، رضایت مشتری و عملکرد سازمانی مورد توجه قرار داده‌اند. بسیاری از نویسندگان متقاعدکننده توضیح دادند که چگونه و چرا کارکنان مزیت رقابتی و عملکرد شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهند. ماهیت این استدلال این است که سرمایه انسانی دارایی است که مستقیماً تحت تأثیر مدیریت قرار می‌گیرند. سیاست‌ها، شیوه‌ها، سیستم‌ها، توانایی‌ها، و فرهنگ سازمانی و ... مزایای رقابتی پایدار از طریق تسهیل توسعه صلاحیت‌هایی که متمایز هستند، روابط پیچیده‌ای را به وجود می‌آورند این استدلال‌ها را می‌توان در یک مدل پایه‌ای خلاصه کرد: سهام انسانی سازمان، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، بازاریابی داخلی، فرهنگ سازمانی و محیط زیست، و استراتژی کسب و کار و مدیریت منابع انسانی، رفتارهای مرتبط با کار را تشویق و تقویت می‌کند و در نتیجه باعث افزایش ارزش مشتری، کیفیت خدمات و رضایت مشتری و وفاداری که به نوبه خود بر اساس عملکرد سازمانی است رابه ارمغان می‌آورد. از آنجایی که تولید ناخالصی سازمان‌های گردشگری و مهمان‌نوازی خدماتی است، محققان ویژگی‌های خدماتی را که بیشتر به واسطه منابع انسانی مورد بررسی قرار داده‌اند که معمولاً با تعامل فردی بین مشتریان و ارائه‌دهندگان خدمات همراه است. با توجه به این ویژگی‌ها، خدمات در شخصیت، ظاهر، نگرش‌ها و رفتار ارائه‌دهنده خدمات، قابل ملاحظه است. به همین علت کارکنان و نحوه مدیریت آنها عوامل تعیین‌کننده کیفیت خدمات، رضایت مشتری و وفاداری، مزیت رقابتی، عملکرد سازمانی و موفقیت کسب و کار (Schneider 2003) هستند.

مطالعات تجربی همچنین نشان می‌دهد که شخصیت، دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای ارائه‌دهندگان خدمات، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و محیط زیست و استراتژی کسب و کار و مدیریت منابع انسانی می‌تواند نتایج کلیدی و سازمانی ضروری باشد. این بحث‌ها به این واقعیت اشاره دارد که آموزش و مدیریت کارکنان باید یک نگرانی حیاتی برای مدیران صنعت گردشگری و مهمان‌نوازی باشد.

۲- مدیریت عملکرد کارکنان در صنعت گردشگری و مهمان‌داری

در حال حاضر، مطالعاتی راجع به روندهای اصلی انجام شده است که به شکل‌گیری شیوه‌های تفکر و تمرکز مداوم در مدیریت افراد در بخش‌های مختلف صنعت گردشگری و مهمان‌نوازی کمک کرده است. همانطور که در زیر بحث می‌کنیم، بیشتر ادبیات معاصر مربوط به مدیریت منابع انسانی به نظر می‌رسد در یکی از مقوله‌های زیر قرار می‌گیرند (اگر چه مسائل دیگر وجود دارد): (۱) شخصیت کارکنان و هوش هیجانی، (۲) عاطفه و کار زیبایی‌شناسی، (۳) شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، (۴) بازاریابی داخلی، (۵) فرهنگ سازمانی و محیط زیست، (۶) استراتژی کسب و کار و مدیریت منابع انسانی و (۷) نگرش و رفتار شغلی کارکنان.

۳- شخصیت کارمند، هوش هیجانی و نتایج

شخصیت کارکنان به عنوان یک معیار انتخاب برای سازمان‌های گردشگری و مهمان‌نوازی به دلیل نقش مهم آن در عملکرد کارکنان اهمیت دارد. کارفرمایان اغلب از اصطلاحات مانند «نگرش‌های خوب»، «مهارت‌های اجتماعی» و «ویژگی‌های شخصی» برای تعریف مهارت‌های مورد نیاز برای کارکنان گردشگری و مهمان‌نوازی استفاده می‌کنند. بسیاری از محققان و کارشناسان صنعتی معتقدند که شخصیت کارکنان نگرش و رفتار خدمات به مشتری، مهارت‌های اناندر ارائه خدمات به مشتری و عملکرد کلی ارائه‌دهندگان خدمات را تحت تأثیر قرار می‌دهد که ممکن است برای کیفیت خدمات، رضایت مشتری، وفاداری و موفقیت سازمانی حیاتی باشد (کروبی ۱۳۹۳). تصور شخصیت کارکنان بر عملکرد سازمانی از طریق تأثیرات آن بر نگرش، رفتار و عملکرد کارکنان (Kusluvan 2003) تأثیر می‌گذارد. بر این اساس، تحقیقات تجربی زیادی روی ارتباط بین شخصیت کارکنان و عملکرد کارکنان در زمینه صنعت گردشگری و مهمان‌نوازی، صورت گرفته است. طی تحقیقاتی که (کروبی، ۱۳۹۷) انجام داد به این نتیجه رسید که هوش هیجانی بر کارهیجانی، رضایت شغلی و رضایت مشتری تأثیر مثبت و معنا داری دارد. کارهیجانی بر

رضایت شغلی و رضایت مشتری تاثیر مثبت و معنا داری دارد. و همچنین تاثیر رضایت شغلی بر رضایت مشتری مثبت و معنا دار است. ارتباط بین شخصیت و رفتار کارآمد خود کارکنان (رفتار مطلوب درونی که در غیاب کنترل رسمی رخ می‌دهد) در میان کارمندان هتل در جنوب غربی ایالات متحده مورد بررسی قرار گرفت و ارتباط معناداری بین ابعاد شخصیت وجدان، توافق پذیری، ثبات احساسی، تجربه، و ارزیابی عملکرد ناظر از سوی کارکنان شناخته شد. تعارض خدمات به عنوان "رضایت شخصی با ارائه خدمات" تعریف گردید. جهت گیری مشتری به عنوان گرایش یا تمایل "کارکنان" برای پاسخگویی به نیازهای مشتری در کار خود تعریف شده است. به نظر می‌رسد که خدمات مشتری گرایی به شدت وابسته به رضایت مشتریان از سرویس دهی (Borchgrevink 2003) است. در صنعت رستوران، رفتارهای مشتری گرا با رضایت مشتری و تعهد مشتری ارتباط مثبتی دارد. گرچه گرایش خدمات یا موقعیت در نظر گرفته شده یک ویژگی شخصیتی است، استدلال می‌شود که ارزش های فرهنگی می‌تواند منافع خدمات را از طریق مشاغل خاص (Yeung 2003) بهبود و یا کاهش دهد. به طور خلاصه، این مطالعات نشان می‌دهد که شخصیت کارمند همراه با ارزش های فرهنگی می‌تواند تعیین کننده مهم عملکرد کارکنان، رضایت شغل، تعهد کارکنان و همچنین کیفیت خدمات، رضایت مشتری و تعهد مشتری باشد.

مفهوم دیگری که با ویژگی های شخصیتی مرتبط است، هوش هیجانی است. هوش احساسی "شامل توانایی است: احساسات خود و دیگران را درک می‌کنید و با دقت بیان احساسات خودتان را بیان می‌کنید؛ تسهیل تفکر و حل مسئله از طریق استفاده از احساسات؛ درک علل احساسات و روابط بین تجربیات احساسی؛ و مدیریت احساسات خود و دیگران همانطور که در (Schutte 2005) است. هوش عاطفی بالاتر با ارائه خدمات با رضایت بیشتری همراه است. علاوه بر این، هوش هیجانی نیز با رضایت شغلی و عملکرد شغلی همراه است با این حال، شواهد تجربی برای این مورد در صنعت گردشگری و مهمانداری کم است. هوش عاطفی کارکنان با رضایت شغلی و عملکرد شغلی رابطه مثبت دارد. علاوه بر این، هوش هیجانی مدیران نسبت به رضایت شغلی کارکنان با هوش هیجانی پایین نسبت به افرادی که هوش هیجانی بالایی دارند همبستگی بیشتری با رضایت شغلی داشت.

۴- کار و نتایج عاطفی و زیبایی

در زمینه کار، اخلاق حرفه ای به عنوان "تلاش، برنامه ریزی و کنترل مورد نیاز برای بیان احساسات سازمانی مورد نظر در طی معاملات بین فردی" تعریف شده است مطالعات انجام شده در صنعت گردشگری نشان داد که کار در صنایع مرتبط با گردشگری مستلزم کارهای عاطفی قابل توجه است و نشان دادن این امر ممکن است باعث فرسودگی کارکنان شود. کارفرمایان در صنعت مهمان نوازی، کارهای زیبایی شناختی را مهم می‌دانند و به دنبال کارکنانی هستند که به خوبی و صحیح نگاه می‌کنند. کار زیبایی شناسی برای ایجاد یک تصویر مجزا و ارائه مزیت رقابتی در صنعت مهمانداری پدیدار شده است. با این حال، شواهد تجربی کمی از رابطه بین استفاده از کارایی زیبایی شناختی و عملکرد کسب و کار شرکت های گردشگری وجود دارد. علاوه بر این، باید استخدام اخلاق افراد را براساس ظاهر خود، یعنی ماهیت رویکرد کار زیبایی شناختی، مورد توجه قرار دهیم.

۵- شیوه های مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی نگران "طراحی سیستم های رسمی در یک سازمان برای اطمینان از استفاده موثر و کارآمد از استعداد های انسانی برای دستیابی به اهداف سازمانی است (Mathis 2000)، (مدیریت منابع انسانی شامل مجموعه ای از فعالیت ها و تصمیمات مربوط به برنامه ریزی نیروی انسانی، طراحی و تجزیه و تحلیل شغل، استخدام و انتخاب، جهت گیری، آموزش و توسعه، ایجاد تیم، جبران و مزایای، ارتقاء، انگیزه، مشارکت و مشارکت کارکنان، توانمند سازی، ارزیابی عملکرد، بهداشت و ایمنی، امنیت شغلی، روابط کارکنان و کارگران و می باشد (Boella 2000). در سال های اخیر، یک رویکرد استراتژیک به مدیریت منابع انسانی اعمال شده است، که در آن کارکنان به عنوان دارایی های استراتژیک و ارزشمند مورد استفاده قرار می‌گیرند تا با سرمایه گذاری و توسعه آن، بتوان هزینه ها را کنترل کرد. در این راستا، نیروی کار بسیار متعهد، توانمند، درگیر و انگیزه به عنوان راهی برای مزیت رقابتی و موفقیت کسب و کار مداوم دیده می‌شود. نویسندگان به منظور توسعه کارفرمایان متعهد، توانمند، رضایت بخش و انگیزه، بسته های مناسب مدیریت منابع انسانی را با نام های مختلف، از جمله فعالیت های درگیر، سیستم های تولید انعطاف پذیر، سیستم های با تعهدات بالا، سیستم های کارایی بالا و بهترین شیوه های مدیریت منابع انسانی (به عنوان مجموعه ای از شیوه های متمایز اما مرتبط با مدیریت منابع انسانی تعریف کرده اند.

۱- سازمان های کارایی بالا با روش های مدیریت منابع انسانی مانند استخدام انتخابی، آموزش گسترده، تیم های خود مدیریت، تصمیم گیری غیر متمرکز، کاهش وضعیت تمایز، به اشتراک گذاری اطلاعات، کم کردن حقوق مبتنی بر عملکرد، امنیت کاری، طراحی شغل، تعهدات شغلی انعطاف پذیر، مشارکت کارکنان، ارتقاء داخلی، مالکیت سهامداران، رهبری تحول گرا و هزینه

های بالقوه وابسته به عملکرد گروهی است. ۲- شیوه‌های مدیریت منابع انسانی را در صنعت گردشگری و مهمانداری ۳- رهبری و سبک‌های مدیریتی ۴- ارزیابی عملکرد

۶- بازاریابی داخلی و نتایج

بازاریابی داخلی تمام کارکنان را به عنوان مشتریان شامل دیگر کارکنان و ادارات در سازمان می‌داند که کارکنان نیز به عنوان تامین کننده داخلی هستند. رویکرد بازاریابی داخلی ادعا می‌کند که برای ارائه خدمات با کیفیت و رضایت مشتریان خارجی، مشتریان داخلی خود را باید راضی نگه دارند مشتریان داخلی باید نه تنها با شرایط اشتغال آنها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سازمان، بلکه همچنین با خدمات داخلی که از همکاران در طول تحویل خدمات دریافت می‌کنند، رضایت بخش باشند. در راستای این فلسفه، بازاریابی داخلی به عنوان «کاربرد بازاریابی، مدیریت منابع انسانی و تئوری‌های متحد، تکنیک‌ها و اصول به منظور انگیزه، همکاری و مدیریت کارکنان در تمامی سطوح سازمان تعریف می‌شود. تعداد روزافزون مطالعات به دست آمده از کسانی است که از شیوه‌های بازاریابی داخلی در صنایع مرتبط با گردشگری استفاده می‌کنند. افزایش کیفیت خدمات درونی کارکنان رستوران باعث افزایش رضایت کارکنان، شد و نشان دادند که استراتژی‌های بازاریابی داخلی در صنعت هتل‌ها به رضایت شغلی و افتخار در سازمان کمک می‌کند که هر دو باعث افزایش رفتار مثبت کارکنان، از جمله خدمات خوب، همکاری با دیگر کارمندان و تعهد به سازمان می‌باشد.

۷- فرهنگ سازمانی و اقلیم و پیامدهای آن

فرهنگ سازمانی و محیط زیست سازمانی دو ساختار است که اعتقاد بر این است که بر نگرش، رفتار، عملکرد و اثربخشی سازمان تأثیر می‌گذارد. با این حال، تمایز بین فرهنگ سازمانی و محیط سازمانی نه آشکار و نه روشن است. فرهنگ سازمانی به طور کلی به عنوان ساختار عمیق ارزش‌ها، نگرش‌ها، باورها، مفروضات و ارزش‌های اصلی اعضای سازمان که نه تنها رفتار اعضای، بلکه همچنین سیستم‌های ایجاد شده را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهند (Ferris et al. 1998)، " (240)؛ به طور خاص، "ادراک کارکنان از حوادث، شیوه‌ها و رویه‌ها، و همچنین درک آنها از رفتارهایی که پاداش، حمایت و انتظار می‌رود، محیط کار تنظیم در یک سازمان را تشکیل می‌دهند. در چارچوب سازمان‌های گردشگری و مهمان‌نوازی، می‌توان از "فرهنگ خدمات" و "محیط خدمات" سخن گفت. فرهنگ خدمات را به عنوان "فرهنگی تعریف کرد که در آن قدردانی برای خدمات خوب وجود دارد و جایی که دادن خدمات خوب به مشتریان داخلی و در نهایت مشتریان خارجی یک شیوه زندگی طبیعی و یکی از مهمترین هنجارهای هر فرد محسوب می‌شود. " به همین ترتیب، محیط خدمات به معنای "ادراک کارکنان" است که (a) شیوه‌ها و روش‌ها برای تسهیل ارائه خدمات عالی، و (b) مدیریت پاداش، حمایت و خدمات عالی انتظار می‌رفت. بسیاری از محققان استدلال کرده‌اند که فرهنگ سازمانی و خدمات آب و هوایی به طور مستقیم یا غیر مستقیم بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان تأثیر می‌گذارد که به نوبه خود بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد به همین دلیل، فرهنگ سازمانی و یا خدمات و آب و هوا به عنوان پیشرونده از اثربخشی سازمانی است. به عنوان مثال، با توجه به مدل محیطی اجتماعی، فرهنگ یک سازمان بر انواع سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و شیوه‌های موجود تأثیر می‌گذارد؛ این سیستم‌ها و شیوه‌ها به نوبه خود بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان تأثیر می‌گذارند، به طور مستقیم یا از طریق تأثیرات آنها بر روی مشتری؛ و این نگرش‌ها و رفتارها به نوبه خود بر تأثیرات سازمانی تأثیر می‌گذارند. مطالعات انجام شده در زمینه صنایع مرتبط با گردشگری نشان داد که فرهنگ سازمانی مربوط به اثربخشی و عملکرد سازمان است.

۸- استراتژی کسب و کار و مدیریت منابع انسانی

چندین محقق تلاش کرده‌اند ارتباط بین تجارت و استراتژی مدیریت منابع انسانی را در صنعت گردشگری و مهمانداری شناسایی کنند. در برخی مطالعات، مدل‌های مفهومی یا چارچوب‌هایی برای شناخت و طبقه‌بندی رویکرد راهبردی با مدیریت منابع انسانی در صنایع گردشگری و مهمان‌نوازی شکل گرفته است. در مطالعات چند مطالعه رابطه بین نوع عملیات سرویس پذیرفته شده توسط سازمان و شیوه عملیات مدیریت منابع انسانی را که با آن مناسب است، مورد بررسی قرار داده شد. آنها چهار نوع خدمات عملیاتی را بر اساس درجه استانداردسازی و نامرئی بودن خدمات (یعنی خدمات حرفه‌ای، سرویس توجیهی، شرکت‌های خدماتی و سرویس دهنده) و چهار استراتژی مدیریت منابع انسانی مطابق با چهار نوع عملیات (یعنی سبک حرفه‌ای، سبک مشارکتی، سبک درگیری، و سبک فرمان و کنترل) معرفی کرده‌اند. استراتژی مبتنی بر مشتری می‌تواند توسط راهروهای نفوذ، یعنی اجتماعی شدن گروه و تعهد سازمانی، ساختار سازمانی و ارزیابی کارکنان مبتنی بر رفتار، و توانمندسازی کارکنان تماس با

مشتری، اجرا شود. به طور کلی ادبیات نشان می‌دهد که سازمان های توریستی و مهمان‌نوازی به ندرت یک رویکرد راهبردی برای مدیریت منابع انسانی را اتخاذ کرده اند و بین استراتژی کسب و کار و رویکرد به مدیریت منابع انسانی ارتباط جدی نداشته است. برای این منظور، فراخوان مدیر منابع انسانی و مدیران خط به نفع نقش بیشتر در برنامه ریزی استراتژیک و شیوه های مدیریت منابع انسانی مورد حمایت قرار گرفت (نقوی ۱۳۹۵).

۹- نگرش کارمند، رفتار و نتایج آن

نگرش ها و رفتارهای شغلی که به طور گسترده در صنایع مرتبط با گردشگری مورد بررسی قرار می‌گیرد عبارتند از گردش مالی، رضایت شغلی، انگیزه، استرس شغلی و تعهد سازمانی. تحقیقات زیادی روی تعیین پیش آگهی ها و پیروی از این نگرش ها و رفتارهای شغلی تمرکز کرده است. نگرش های شغلی و رفتارها به عنوان گردش مالی، رضایت شغلی، انگیزه، استرس شغلی و تعهد سازمانی یکسان و نزدیک است و منجر به پیامدهای مشابه می‌شود. بررسی دقیق تر عوامل موثر بر نگرش ها و رفتارهای شغلی نشان می‌دهد که شیوه های مدیریت منابع انسانی سازمان و مدیریت، طراحی شغل، ویژگی های شغلی، محیط زیست اجتماعی محیط سازمانی، ساختار و ثبات در صنعت گردشگری و مهمان‌نوازی، عوامل اکثریت قریب به اتفاق مطالعات در مورد نگرش ها و رفتارهای شغلی نتیجه گیری کردند که گردش مالی و استرس شغلی در صنایع مرتبط با گردشگری بالا هستند، درحالی که رضایت شغلی، تعهد سازمانی و انگیزه کم است. گفته می‌شود عواقب ناشی از عملکرد کارکنان، احتساب کارکنان، کیفیت خدمات، صلاحیت مشتری، عملکرد سازمانی و مزیت رقابتی است.

۱۰- مسائل دیگر

علاوه بر این دیدگاه های اصلی، مسائل دیگری که در ادبیات یافت شده اند که برای مدیریت عملکرد کارکنان تاثیر می‌گذارد، کمبود پرسنل با مهارت و مشکل جذب و حفظ پرسنل است. نیاز به آموزش کارکنان در فناوری اطلاعات و ارتباطات جدید، مسائل مربوط به ایچ آی وی / ایدز و مسائل امنیتی؛ قانون کار و حداقل دستمزد؛ آگاهی متقابل فرهنگی از کارکنان عملیاتی؛ مدیریت نیروی انسانی متنوع و متنوع؛ اعتبار کم و وضعیت مشاغل گردشگری و مهمان‌نوازی؛ پیری جمعیت و مزایا و معایب کارگران سالمند؛ شناختن دیپلم گردشگری و مهمان‌نوازی بین المللی؛ تحرک کارگران بین المللی؛ و سیاست های محدود دولتی. (Magd 2003)

۱۱- مسائل در حال ظهور از ادبیات

با توجه به مسائل و روند در حال ظهور، بیشتر قابل توجه بودن تناقض ها و شکاف بین قضایای نظری، یافته های تجربی و واقعیت های مدیریت مردم در صنعت است. هر دو رویکرد نظری و مطالعات تجربی نشان می‌دهد که منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی موثر، ضروری است و عملکرد کارکنان با کیفیت خدمات، رضایت مشتری، مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی مرتبط است. با این حال، رفتار مدیریت افراد و شرایط اشتغال بسیاری از بخش ها و سازمان های صنعت گردشگری و مهمان‌نوازی به نظر نمی‌رسد که اهمیت مدیریت منابع انسانی موثر را منعکس کنند. بر این اساس، نسبت مدیریت منابع انسانی به عملکرد سازمانی در مقایسه با سایر زمینه های کار تجاری کاهش یافته است.

۱۲- تحولات مفهومی در انتخاب کارکنان مناسب برای سازمان های گردشگری و مهمان‌نوازی

به تازگی، شخصیت کارکنان، جهت گیری خدمات، کارهای عاطفی، هوش هیجانی و کارهای زیبایی شناختی به عنوان معیارهای انتخاب برای گردشگران و کارکنان مشاغل در حال افزایش است. (کروبی ۱۳۹۵) اگرچه برخی از پیشرفت ها در خصوص ویژگی های مناسب کارکنان در صنعت مورد استفاده قرار گرفته است اما برای تعیین ویژگی های شخصیتی و ویژگی های هیجانی و زیبایی شناختی کارکنان آینده نگر و همچنین اینکه چگونه این صفات و ویژگی ها در واقع کارکنان، مشتریان و نتایج سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد و این که آیا این افراد مایل به کار در تعهدات حرفه ای به صنعت هستند، مسئله دیگر که مستلزم توسعه بیشتر مشروط است، در زمینه بهترین بسته های مدیریت منابع انسانی با کارایی بالا است. اگرچه بسیاری از پژوهشگران در ترکیبهای مختلف روشهای مدیریت منابع انسانی و پیامدهای آنها مورد بررسی قرار گرفته اند، هیچ توافقی بر روی مناسب ترین دسته های عملیات مدیریت منابع انسانی وجود ندارد که پیامدهای مورد نظر را از نظر کارکنان، مشتریان و نتایج سازمان ها ایجاد

می‌کند (Warech and Tracey 2004) در این راستا، محققان در زمینه گردشگری و مهمان‌نوازی می‌توانند از پیشرفت در ادبیات مدیریت عمومی و مدیریت استراتژیک بهره مند شوند.

موضوع بعدی که نیازمند بررسی بیشتر است، مربوط به تست مدل‌های نظری شیوه‌های مدیریت منابع انسانی است که در ادبیات مدیریت استراتژیک توسعه یافته است. موضوع نهایی که در ادبیات مدیریت کارکنان صنعت در حال ظهور است، سردرگمی در تعریف و عمل ساخت سازه‌هایی مانند شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، بازاریابی داخلی و فرهنگ سازمان است. بررسی دقیق تر نشان می‌دهد که دامنه‌ها، ابعاد و موارد استفاده شده برای اندازه‌گیری این ساختارها مشابه هستند. به نظر می‌رسد محققان فهم مشابهی را مطالعه می‌کنند، پیامدهای مدیریت مدرن پیچیدگی صنایع گردشگری و مهمان‌نوازی و ساختارهای استخدام آن، موضوع تعیین اهداف تحقیق مربوط به آنها را پیچیده می‌کند.

۱۳- انتخاب کارکنان

سازمان‌های گردشگری و مهمان‌نوازی باید از کارکنان انتخابی بیشتری برای اطمینان از ویژگی‌های شخصیتی ضروری و توانایی ارائه کارهای عاطفی، هوش هیجانی و کارهای زیبایی برخوردار شوند. بعضی از مردم، با توجه به شرایط طبیعی، راحت تر و شادتر هستند که روابط مستمر بین فردی را به وجود می‌آورند. فراتر از آن، تحقیقات نشان می‌دهد که ویژگی‌های شخصیتی مهم شامل وجدان، توافق پذیری، ثبات احساسی، باز بودن به تجربه، بی‌ثباتی، همدلی، خودکاری، اصالت، نیاز به فعالیت، کنترل خود است. علاوه بر آزمونهای شخصیتی، ما قبلاً از استفاده از چنین رویه‌های معتبری مانند مصاحبه‌های ساخت یافته و تست‌های شناختی توانسته ایم. به عنوان مثال، کارگران سالمند ممکن است تحمل بیشتری داشته باشند، احساسات بالایی داشته باشند و با مهمانان همدردی کنند، در حالی که کارکنان جوان ممکن است پر انرژی باشند. مطمئناً هیچ گروه سنی انحصاری بر جذابیت ندارد. محققان به این نتیجه رسیده‌اند که زنان معمولاً احساسات مردم را بهتر از مردان می‌شناسند (Constanti and Gibbs, 2005).

۱۴- هدایت و آموزش

انتخاب مناسب تنها آغاز فرایند توسعه عملکرد برتر کارکنان است. جهت‌گیری و آموزش ضروری است تا کارکنان با نقش‌های کاری خود آشنا شوند (وظایف مرتبط با شغل؛ و ارزش‌های سازمانی، باورها و هنجارهای اجتماعی). علاوه بر این، کارکنان جدید تمایل دارند تا از نظر اجتماعی مورد استقبال قرار گیرند. مطالعه‌ی اجتماعی شدن تازه واردان در صنعت گردشگری و مهمان‌نوازی نشان داد که کارکنان "عناصری از قدردانی، شناختن و ستایش را ستایش می‌کنند؛ از آنجایی که گردشگری یک فعالیت بین‌المللی است و بسیاری از کارکنان از فرهنگ‌های مختلف و ریشه‌های قومی هستند، تفاوت‌های فرهنگی گروه‌های مختلف مشتری و کارکنان باید در جهت‌گیری و آموزش در نظر گرفته شود.

۱۵- تمرین نظارت و کنترل رفتارهای دوستانه و انسانی

سبک مدیریت نامناسب نیز یک ویژگی فراگیر از صنعت گردشگری و مهمان‌نوازی است. محققان بر این باورند که صنعت گردشگری و مهمان‌نوازی با سبک‌های سلسله‌مراتبی و خودکارآمدی مدیریت، متفاوت به مثابه دستورالعمل، دلبستگی، پدیده‌گرایی، تحریک پذیر، غیر قابل پیش‌بینی، آشوب و استبداد (Kusluvan 2003a) مشخص می‌شود. سبک مدیریت نامطلوب اغلب به مدیران غیر حرفه‌ای یا مدافع نامطلوب و «انحصارطلبی بدون سر و صدا» مربوط می‌شود که به واسطه فقدان یک بازار کار قوی داخلی و نیروی کار اتحادیه‌ای به کار رفته در سطح بالای مدیریت پیش‌بینی شده است. محققان مسائل مدیریتی را به عنوان روابط و ارتباطات ضعیف شناسایی کرده‌اند (عدم علاقه به خواسته‌ها، نیازها، مشکلات و فرهنگ کارکنان؛ راهنمای کار و کار ناکافی؛ بی‌عدالتی؛ ناتوانی در جذب و راهنمایی کارمندان؛ بی‌احترامی و رفتار به سمت کارکنان؛ و عدم درک کار انجام شده توسط کارکنان) سازمان‌ها باید برای رفع این کمبودهای مدیریتی، استخدامی رهبرانی را که می‌توانند تعهد، اعتماد، موفقیت و یک محیط کار انگیزشی ایجاد کنند، را توسعه می‌دهند. سرپرست‌های گروه باید در مورد نیازها و نیازهای کارکنان آموزش ببینند و مهارت‌های مدیریتی آنها باید توسعه یابد. به طور خلاصه، مدیران انسانی و افراد محور در صنعت ضرورت دارند.

۱۶- مشارکت و توانمندسازی کارمندان

ادبیات گردشگری و مهمان‌نوازی تاکنون نشان داده است که مدیران صنعت گردشگری و مهمان‌نوازی از شیوه تصمیم‌گیری و مدیریت مشارکتی استفاده نمی‌کنند، بلکه بر پایه نظارت مستبدانه، اقتدارگرا و نظارت بر فرماندهی و کنترل هستند (Okumus)

(2003 مشارکت کارکنان و تکنیک های توانمند سازی می تواند برای تسخیر قلب و ذهن کارکنان و کمک به تعهد کارکنان، رضایت و عملکرد، مورد استفاده قرار گیرد.

۱۷- شناخت، احترام و پاداش کارمندان

اگر چه تمام کارگران به دنبال شناختن و احترام هستند، به نظر می رسد کارکنان گردشگری و مهمان نوازی در مقایسه با سایر صنایع، میزان تقاضای بیشتری را کسب می کنند. مطالعات متعددی نشان می دهد کارکنان گردشگری و مهمان نوازی در معرض کمبود ارزش؛ ناشناخته؛ و نه به رسمیت شناخته شده، مورد احترام، و یا پاداش در برابر تلاش های خود هستند. ما می بینیم که شرایط استخدام و شیوه های مدیریت منابع انسانی منبع ثابتی از اعتماد به نفس کارکنان است. بدون شک، این دو عامل، یکدیگر را تقویت می کنند. به همین دلیل هر چیزی که عزت نفس کارکنان را تقویت می کند و ایده ای را که آنها را مورد قدردانی، ارزیابی، شناخت و احترام قرار می دهد، رضایت، تعهد و عملکرد خود را افزایش می دهد. ادبیات نشان می دهد که این امر به واسطه برخی یا همه موارد زیر انجام می شود: اندازه گیری و پاداش موفقیت ها و عملکرد خدمات؛ پرداخت حقوق بالا و منصفانه؛ افزایش مهارت و شایستگی کارکنان از طریق آموزش و توسعه؛ ارتقاء داخلی؛ ارتباط باز با کارمندان؛ مشارکت و تقویت کارکنان؛ سبک مدیریت مشارکتی؛ رفتار کارمندان با احترام، شأن و حسن نیت؛ انصاف و حمایت سازمان؛ برآورده کردن نیازهای کارکنان و اقدام به بهترین وجه خود؛ ارزش گذاری مشارکت کارکنان؛ ارائه استقلال کار؛ تشکیل گروه های کار گروهی مستقل؛ برنامه های به رسمیت شناختن و پاداش های انگیزشی برای دستاوردهای؛ تامین منابع کافی برای انجام کار؛ سرپرست و همکاران.

۱۸- کاهش استرس کاری

استرس شغلی یا متغیرهای کار نقش بر رضایت شغلی کارکنان، عملکرد کار و گردش مالی تأثیر می گذارد. استرس شغل "زمانی وجود دارد که یک کارمند قادر به انجام خواسته های شغلی خود نباشد. در حالی که برخی از استرس ممکن است مردم را در سطوح بالاتر تحریک کند، استرس مزمن می تواند مشکلات سلامتی، از دست دادن بهره وری، حوادث را به وجود آورد (خصوصیات شغلی ذاتی، کار خطرناک، تعارض نقش، ابهام نقش، حجم کار سنگین، عدم تعادل منابع، درگیری داخلی (خانواده) عدم امنیت شغلی، روابط بین فردی در محل کار، عدم توسعه حرفه ای و ساختار سازمانی و آب و هوا عامل اصلی استرس هستند. (O'Driscoll and Cooper 200) برای مقابله با چنین استرس، نقش کارکنان باید به وضوح تعریف شود و آنها باید به تصمیم گیری برسند که در هنگام پیوستن به خواسته های مشتری، دستورالعمل های ناظر یا سازمان را نقض می کند. اضافه بار کار را می توان به اصطلاح کمبود کارکنان، استخدام پرسنل اضافی در طول دوره های زیاد تقاضا و کاهش ساعات کار طولانی و نامنظم کاهش می دهد. با توجه به ماهیت فصلی و ناپایدار تقاضای مهمان نوازی، تامین امنیت شغلی به چالش کشیده می شود. با این حال، مدیران می توانند به دنبال ایجاد روابط بلند مدت در زمینه اشتغال برای کارکنان اصلی تولیدی و با استعداد هسته ای باشند که می خواهند در صنعت حرفه ای شوند. کارکنان اصلی می توانند در طول فصل با دانش آموزان، کارکنان نیمه وقت یا کارکنان در تماس تلفنی، با توجه به اینکه به طور موثر برای انجام کار خود آموزش دیده اند، تکمیل می شود. به همین ترتیب، ساعتهای کاری نامنظم و طولانی مدت اغلب با مسئولیت های غیر کارگری کارکنان مواجه می شوند. استرس از این درگیری می تواند توسط سیاست های دوستانه خانواده مانند خدمات درمانی روزانه، مراقبت از کودکان و مراقبت های سالم، ساعت های انعطاف پذیر، هفته های کاری فشرده، اشتراک شغلی، برنامه ریزی مناسب و انعطاف پذیر، و اجازه دادن به مراقبت از کودک و ترک شغل را می دهد. در نهایت، راهنمایی های حرفه ای و فرصت های رشد می تواند استرس کارکنان را کاهش دهد و باعث حفظ آنها شود. ایده ی نردبان های شغلی در نظریه جذاب است، اما واقعیت این است که بیش از حد بسیاری از مردم در حال تعقیب انداختن موقعیت های بالاتری هستند. در حالی که سازمان های بزرگ و زنجیره ای ممکن است فرصتی برای ارائه چرخش شغلی و ارتقاء های داخلی برای کارکنان با استعداد خود داشته باشند ممکن است برای شرکت های مستقل کوچک و متوسط این فرصت های شغلی فراهم شود. برای شرکت های کوچکتر، بهترین استراتژی است که از نظر استخدام و ارتقاء واقع بینانه باشد.

۱۹- ارائه رهبری قوی

رهبری قوی و موثر، که برای سازمان های گردشگری و مهمان نوازی مهم است، همچنین مربوط به عملکرد، رضایت کارکنان و تبدیل، و بهره وری و موفقیت سازمانی (Gillet and Morda 2003) است. رهبران باید چشم انداز آینده سازمان را توسعه دهند که شامل ارزش ها، اهداف و استراتژی هایی است که کارکنان می توانند درک، حمایت و اعتماد به آن داشته باشند.

۲۰- نتیجه‌گیری

اگر چه مدیریت منابع انسانی بهترین شیوه که ما در اینجا مورد بحث قرار دادیم ممکن است توسط کارمندان مورد نیاز باشد و در ادبیات مدیریت منابع انسانی مورد حمایت قرار گیرد، منافع سازمان بر منافع کارکنان غلبه خواهد کرد. با توجه به تفاوت های موجود در بین سازمان های مختلف گردشگری و مهمان‌نوازی، رویکرد واحد به شیوه های مدیریت منابع انسانی نمی‌تواند تجویز نمود. در عوض، شیوه های مدیریت منابع انسانی باید به سازمان های مختلف گردشگری و مهمان‌نوازی و حتی به کارکنان مختلف در یک سازمان متصل شوند. چالش واقعی برای مدیریت منابع انسانی این است که اطمینان حاصل کنیم و نشان دهیم که سرمایه انسانی سازمان، در اجرای راهبرد، اهداف کسب و کار و عملکرد سازمانی در راه های مهم و قابل اندازه گیری کمک میکند.

منابع

- ابوالفضل تاج‌زاده‌نمین، مدیریت منابع انسانی در صنعت گردشگری و مهمان‌نوازی، ۱۳۹۳
- کروی مهدی، فراهانی بنفشه، بررسی روابط ساختاری هوش هیجانی، کارهیجانی، رضایت شغلی و رضایت مشتری در صنعت هتلداری (مطالعه موردی: هتل های بین المللی پارسیان استان مازندران) فصلنامه بازاریابی پارس مدیر ۱۳۹۷
- کروی مهدی، ابراهیمی مهدی، قاسم پور فائزه، بررسی رابطه میان رضایت مشتری و وفاداری در صنعت هتلداری، گردشگری شهری، ۱، ۱، ۱۳۹۳/۱۰/۰۱
- کروی مهدی، تاثیر هوش فرهنگی بر عملکرد شغلی مطالعه موردی: راهنمایان تور ورودی شهر تهران، برنامه ریزی و توسعه گردشگری، ۵، ۱۸، ۱۳۹۵/۰۹/۰۱
- میرعلی سید نقوی، مصطفی راوند. منابع انسانی حرفه‌ای: کلید تعالی عملکرد سازمان‌های دولتی ایران فصلنامه پژوهشی مدیریت منابع انسانی ۱۳۹۵
- Eftekhari, A. R., Et Al. Localization Process Of Sustainable Development Indicators Of Rural Tourism In Iran. Rural Research, 2011, 1.4: 1-41.
- Ferris, Gerald R., Et Al. Toward A Social Context Theory Of The Human Resource Management-Organization Effectiveness Relationship. Human Resource Management Review, 1998, 8.3: 235-264.
- Gardner, D. H.; Hini, D. Work-Related Stress In The Veterinary Profession In New Zealand. New Zealand Veterinary Journal, 2006, 54.3: 119-124.
- Gillet, Susan; Morda, Romana. Effective Leadership In Tourism And Hospitality Organisations In The 21st Century. 2003.
- Heskett, James L., Et Al. Putting The Service-Profit Chain To Work. Harvard Business Review, 2008, 118-129.
- Hinkin, Timothy R.; Tracey, J. Bruce. The Cost Of Turnover: Putting A Price On The Learning Curve. Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly, 2000, 41.3: 14-21.
- Johns, Nick; Chan, Andrew; Yeung, Hanny. The Impact Of Chinese Culture On Service Predisposition. The Service Industries Journal, 2003, 23.5: 107-122.
- Kernbach, Sally; Schutte, Nicola S. The Impact Of Service Provider Emotional Intelligence On Customer Satisfaction. Journal Of Services Marketing, 2005, 19.7: 438-444.
- D, Hesham. Management Attitudes And Perceptions Of Older Employees In Hospitality Management. International Journal Of Contemporary Hospitality Management, 2003, 15.7: 393-401.
- Mahdavi, Yadollah, Et Al. The Factors In Development Of Health Tourism In Iran. International Journal Of Travel Medicine And Global Health, 2013, 1.2. :
- Parasuraman, Anantharanthan; Zeithaml, Valarie A.; Berry, Leonard L. A Conceptual Model Of Service Quality And Its Implications For Future Research. Journal Of Marketing, 1985, 49.4: 41-50.
- Schneider, Benjamin, Et Al. The Human Side Of Strategy: Employee Experiences Of Strategic Alignment In A Service Organization. 2002.
- Swerlow, Skip; Roehl, Wesley S. Managing Job Satisfaction In The Russian Lodging Industry: Cultural Analysis And Implications. New York: Nova Science Publishers. Toker, B. (2007). Demografik De i kenlerin I Tatminine Etkileri: Izmir deki Be Ve Dart Yildizli Otelere Ynelik Bir Uygulama. Do u iversitesi Dergisi, 2003, 8.1: 92-107.
- Thwaites, Edwin; Williams, Christine. Service Recovery: A Naturalistic Decision-Making Approach. Managing Service Quality: An International Journal, 2006, 16.6: 641-653.