

مسیر شغلی و ضرورت آموزش نیروی انسانی در صنعت هتلداری و جهانگردی

(بازنگری نیازهای آموزشی کارکنان شغل‌های مختلف صنعت هتلداری و جهانگردی)

دکتر حمید ضرغام*

چکیده

جهانگردی بخشی انسان - محور در اقتصاد ملی است که با انسان‌های دور از محل معمول زندگی و کارشان سر و کار دارد. تأمین خواست‌ها و نیازهای این انسان‌ها مستلزم ارائه خدمت کارآمد، دوستانه و حرفه‌ای است. خدمت، عنصر اصلی فراهم‌سازی یک خاطره مفرح از یک مقصد است. بنابراین تربیت نیروی کار متخصص و دارای صلاحیت لازم برای ارائه خدمات با کیفیت عالی در این صنعت کارگزر، یک اصل غیرقابل اجتناب است. در دوران کنونی که تعداد بازدیدکنندگان بین‌المللی دائماً افزایش می‌یابد و بازدیدکنندگان داخلی نیز هر روز آگاه‌تر و خواهان

* - عضو هیات علمی دانشگاه علامه طباطبائی

خدمات مطلوبتر می‌شوند بخش گردشگری ناچار است مهارت کارکنان را ارتقاء دهد تا بتواند نه فقط انتظارات مشتریان را تأمین کند بلکه از آن نیز فراتر رود. این مقاله کارکنان بخش گردشگری را در چهار حوزه تخصصی سفر، مهمان‌پذیری، خدمات گردشگران و سرگرمی دسته‌بندی کرده است. کارکنان درون هر حوزه نیز به سه رده مختلف کارکنان ساده، مدیران اجرایی و مدیران عالی تقسیم شده‌اند. بعلاوه، آموزش‌های مورد نیاز این کارکنان به سه دسته عام فنی، انسانی و فکری گروه‌بندی شده‌اند تا نیازهای آموزشی هر گروه با دقت بیشتری قابل برنامه‌ریزی شود. تشریح ویژگی‌های برنامه‌های آموزشی هر حوزه و دسته‌بندی انواع شغل‌های هر گروه از هدف‌های این مقاله است.

کلید واژه‌ها: آموزش، تربیت، جهانگردی، هتلداری، سفر، سرگرمی

مقدمه:

دوران ما دوران توسعه است. از این روی محور اصلی مباحث اغلب محافل علمی را توسعه و برنامه‌ریزی توسعه تشکیل می‌دهد. توسعه اقتصادی شکل ملموس توسعه و یکی از اشکال مهم آن بشمار می‌رود. معهداً توسعه، پدیده‌ای صرفاً اقتصادی نیست، بلکه به صورت جریانی چند بعدی علاوه بر بهبود وضع درآمد و تولید متوجه تغییرات بنیادی در ساختار نهادهای جوامع از اداری و اجتماعی گرفته تا آداب و سنن ملی است.

توسعه ملی، منحصر به تداوم رشد سالانه تولید ناخالص ملی، اصلاح ساختار تولید و اشتغال نیست بلکه اهدافی نظیر گسترش آموزش و پرورش، تعمیق بهداشت، خلق فرصت‌های نوین شغلی، گسترش آزادی‌های اجتماعی، بهبود چهره ظاهری کشور و... را نیز شامل می‌شود (Sinclair, and Stabler, M.J. 1999).

برای تحصیل این اهداف، همه سازمان‌های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی کشور در تلاشند. مع الوصف نقش دانشگاه‌ها و مؤسساتی که به آموزش و تربیت نیروی انسانی مشغولند برجسته‌تر از دیگران است. در یک نظر اجمالی هدف‌های مورد انتظار از این گونه مؤسسات در بخش هتلداری و جهانگردی را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد:

۱- انتقال آخرین دستاوردهای علمی آموزش فنون تخصصی ارائه خدمات با کیفیت؛

- ۲- تربیت نیروی انسانی متخصص برای کار در سازمانهای مرتبط با این صنعت؛
- ۳- فراهم آوردن امکان آموزش مستمر برای مشاغلین بخش هتلداری و جهانگردی؛
- ۴- انجام پژوهش‌های بنیادی - کاربردی به منظور شناخت تنگناها، تعیین راهبردها و ابداع استانداردهای نوین.

در کشورهای در حال توسعه، برای دستیابی به این توقعات، موسسات آموزش حرفه‌ای نقشی به مراتب مؤثرتر از دانشگاه‌ها و مراکز کلاسیک علمی بعهده دارند. در واقع، به نظر می‌رسد در چنین ممالکی مؤسسات آموزشی در مقابل نیازهای مردم و هدفهای انسانی آنان بیشتر مسئولند و لذا برنامه‌های خود را برآموزش موضوعاتی که کشور در آنها با کمبود نیروی انسانی متخصص روبرو است متمرکز می‌کنند. بهر صورت مأموریت اصلی این مؤسسات در بخش جهانگردی پرورش نیروی انسانی کارآمد، ایجاد خلاقیت در آنان برای نوآوری، ابداع انواع خدمات نوین و ارائه آنها است. معهداً، تنظیم برنامه برای این مأموریت مستلزم شناخت عمیقتر ابعاد مختلف صنعت جهانگردی است.

آموزش و تربیت در جهانگردی و هتلداری:

جهانگردی مقوله‌ای است که با "انسان" و "رفتار"های او در "محیط"ی خارج از محل معمول زندگی وی ارتباط دارد. از این روی آموزش مهارت‌های مربوط به آن با شناخت رشته‌های مختلف علوم انسانی- اجتماعی نظیر مردم‌شناسی از یک سو و علوم دقیقه نظیر مهندسی تأسیسات از سوی دیگر مرتبط است. تنظیم و تدوین برنامه‌های آموزشی مؤثر در طی زمان، ناشی از شناخت عمیق‌تر جهانگردی و ورود رشته‌های علمی مختلف از قبیل مدیریت، بازاریابی، برنامه‌ریزی، جغرافیا، روانشناسی، حقوق و ... به این برنامه‌ها است.

در کشور ما آموزش حرفه‌ای هتلداری و جهانگردی، دوران اولیه توسعه را می‌گذراند و برای همه دست‌اندرکاران صنعت جهانگردی به وضوح آشکار است که اکثر نیروی انسانی شاغل در این بخش از حداقل اطلاعات حرفه‌ای لازم برخوردار نیستند. بعلاوه در سطوح مختلف، از کارگر ساده تا مدیران اجرایی و برنامه‌ریزان، کمبود آشکار نیرو محسوس است. تربیت نیروی انسانی (در سطوح مختلف) از ویژگی‌های خاصی برخوردار است و بناچار باید از طریق مؤسسات آموزشی ویژه انجام شود.

در تنظیم برنامه‌های آموزشی هتلداری و جهانگردی علاوه بر توجه به سطوح مختلف نیروی انسانی، لازم است بین دو وجه اصولی برنامه‌های آموزشی، یعنی آموزش تخصصی و تربیت حرفه‌ای، تفاوت قائل شویم:

الف) آموزش هتلداری و جهانگردی:

(Hospitality and Tourism Education) عبارتست از انتقال مجموعه‌ای اصول برای شناخت اجزاء جهانگردی و مدیریت هتلداری، تحلیل داده‌ها و تدوین تئوریا دربارہ موضوع و خلاصه تکمیل بدنه معرفتی خاصه این صنعت به عنوان یک رشته علمی نوین.

ب) تربیت هتلداری و جهانگردی:

(Hospitality and Tourism Training) عبارتست از انتقال مجموعه‌ای از آموزشهای کاربردی مشخص در مورد هر یک از اجزاء این صنعت به منظور ایجاد و یا تکمیل مهارت حرفه‌ای در رده‌های مختلف کارگزاران این صنعت، نظیر دوره‌های مختلف آشپزی، خانه‌داری، صدور بلیط، تورگردانی و ... (WTO, 1996).

تربیت نیروی انسانی متخصص در صنعت جهانگردی مقوله‌ای نسبتاً جدید است که با توسعه جهانگردی انبوه آغاز و به همراه تعمیق شناخت پیچیدگی‌های آن تکامل یافته است. تا حدی که امروزه خود به عنوان یک مقوله علمی مستقل در حال تکامل است. بنابراین اگر مأموریت دانشگاه‌ها را ارتقاء سطح معرفت انسانی و ابداع دانش نوین بدانیم، نقش مؤسسات آموزش حرفه‌ای نیز انتقال مهارت‌های عملیاتی و اجرایی به نیروی انسانی مورد نیاز برنامه‌های توسعه کشور است (Briguglio, and others, 1998).

با این تفکیک، آنچه به عنوان نیاز عاجل کشور ما در بخش جهانگردی مطرح است پیش از ارتقاء سطح دانش بشری در این زمینه، افزایش مهارت‌های اجرایی نیروی مشغول بکار در واحدهای مرتبط با این صنعت است. معهذاً، در شرایط کنون به دلایل زیر توقع تربیت نیروی انسانی دارای مهارت عملیاتی برای حضور مؤثر در صنعت جهانگردی از دانشگاه، انتظاری تحقق نیافتنی است:

۱- جوانی رشته و عدم وجود تجهیزات لازم، آموزشهای عملیاتی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی در زمینه این صنعت را ناکارآمد ساخته است.

۲- ضرورت تخصیص منابع مالی دولت به اموری نظیر بهداشت، آموزش ابتدایی و متوسطه و هزینه‌های رفاه اجتماعی، فرصت توسعه نظام‌های آموزشی لازم در این رشته را نداده است.

۳- افزایش سریع هزینه‌های آموزش عالی و کاهش منابع مالی دولت امکان توسعه فضاهای آموزشی لازم در این رشته را نداده است.

۴- کاهش نسبی بودجه آموزشی، مانع اتخاذ تصمیم مناسب برای توسعه امکانات آموزش و تربیت نیروی انسانی در این بخش شده است.

۵- اشاعه این تفکر که منافع آموزش عالی بیشتر عاید فرد می‌شود تا جامعه، اعتماد عمومی به فراهم سازی تسهیلات لازم برای گسترش آموزشهای هتلداری و جهانگردی را سلب کرده است.

۶- کم اعتمادی بخش خصوصی به سودآوری امور آموزش عالی در بخش هتلداری و جهانگردی، موجب کم اعتنایی به ضرورت حفظ موقعیت هدایت‌گری دانشگاه شده است.

بنابراین در شرایط فعلی، حضور مؤسسات آموزش حرفه‌ای برای تربیت کارکنان دارای مهارت برای سطوح پایین‌تر هرم نیروی انسانی مورد نیاز بخش جهانگردی، اجتناب‌ناپذیر است و لازم است تقویت بنیه علمی آنها در دستور کار سازمانهای مسئول قرار گیرد. زیرا فعالیت آن دسته از مؤسسات آموزش حرفه‌ای که دارای جهت‌گیری آینده نگری بوده و براساس اصول آموزش کارآفرینی برنامه‌ریزی شده باشند نقش برجسته‌ای در فراهم آوردن امکان توسعه صنعت جهانگردی کشور برعهده دارند.

از سوی دیگر، کمرنگ شدن موقعیت دانشگاه‌ها موجب میدان داری ناآگاهان در زمینه آموزش هتلداری خواهد شد. و این اتفاقی است که شاهد توسعه آن هستیم.

اشتغالات در جهانگردی:

با تحول در توسعه انواع گردشگری، فرصت‌های شغلی در این صنعت بسیار گسترده‌تر شده است. اما از آنجا که بسیاری از فعالیت‌ها در این صنعت، توسط بنگاههای اقتصادی کوچک انجام می‌شود به کارکنانی نیاز دارد که چند مهارتی‌اند. در

این قبیل بنگاه‌ها، کارکنان باید بتوانند فعالیت‌های مختلفی را طی یک روز انجام دهند (Opfermann, and Chon, S.1997).

در سال‌های اخیر به ویژه با ورود بازار کشورهای آسیایی به جرگه گردشگران بین‌المللی، تقاضای نوینی برای کار در این بخش پدیدار شده است. این تقاضا، بیش از همه، کارکنانی را که از مهارت‌های زبان و فرهنگ برخوردار باشند شامل می‌شود. اگر چه نیاز به تخصص‌های زبان و فرهنگ در همه فعالیت‌های گردشگری مشترک است اما اشتغال‌های گوناگون، در این صنعت را می‌توان به چهار بخش (صنعت) مجزا تقسیم کرد (Boella, 2000):

- خدمات بازدیدکنندگان
- سفر
- مهمان‌پذیری
- بازی و سرگرمی

نگاهی به انواع سمت‌ها در هر بخش، ترکیب هرم سنی آن را نشان می‌دهد:

الف- خدمات بازدیدکنندگان

فعالیت‌های مربوط به خدمات بازدیدکنندگان که امور جاذبه‌ها، دفاتر خدماتی و رویدادها را در بر می‌گیرد، فرصت‌های اشتغال و رسته‌های تخصصی زیادی بوجود می‌آورند. عناوین برخی از دامنه گسترده انواع اشتغال‌ها این بخش در زیر تشریح شده‌اند:

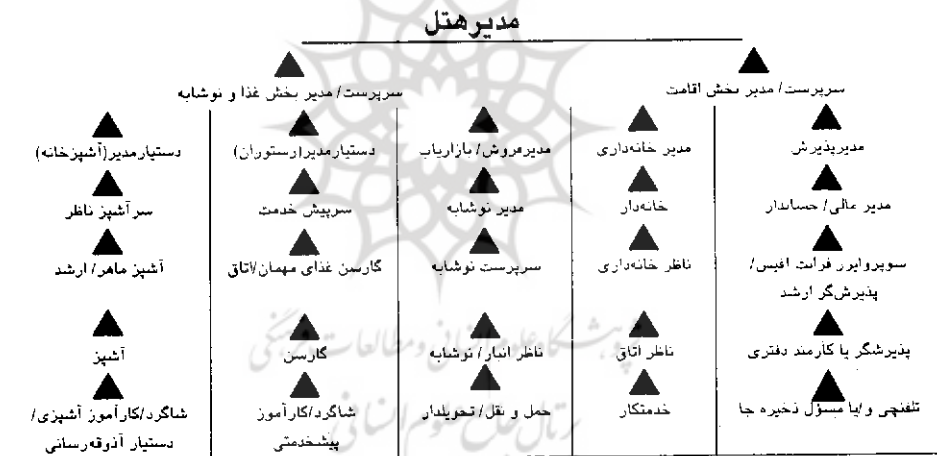
جدول ۱- پیشرفت مسیر شغلی در بخش خدمات بازدیدکنندگان

| تورها | خدمات اطلاعاتی | همایش‌ها | روابط عمومی و بازاریابی |
|----------------------------|------------------------------|-------------------------|----------------------------------|
| ▲ مدیر عملیاتی | ▲ مدیر گردشگری محلی | ▲ مدیر رویدادها | ▲ مدیر بازاریابی |
| ▲ برنامه‌ریز تور | ▲ مدیر مرکز اطلاعات | ▲ مدیر ارشد | ▲ مدیر روابط عمومی |
| ▲ هماهنگ کننده تور | ▲ مدیر بازاریابی منطقه‌ای | ▲ برنامه ریز کنفرانس | ▲ هماهنگ کننده انتشارات |
| ▲ سرپرست / راهنمای ارشد | ▲ سرپرست اطلاعات | ▲ فروشنده کنفرانس | ▲ نماینده فروش |
| ▲ راهنمای تور | ▲ متصدی اطلاعات گردشگری | ▲ عملیات سفر | ▲ عملیات سفر و / یا مهمانناری |

ب- مهمان داری

اشتغالات اصلی در بخش مهمان داری برحسب سطح‌های مهارت، در موقعیت مسیر شغلی در زیر تشریح شده‌اند. مهارت‌های لازم برای رسیدن به سطح مهارتی بالاتر از طریق کارآموزی در کلاسهای عملی و یا آموزش ضمن خدمت بدست می‌آید. در این بخش، هرچند، نیروهای جوان ممکن است در چندین شغل مختلف مشغول خدمت باشند، تقریباً هر کس یک مسیر ترجیحی اشتغال برای خود انتخاب می‌کند (WTO, 1996). این اشتغالات تخصصی به دو دسته عمده: (اقامت) و (غذا و نوشابه) تقسیم می‌شوند.

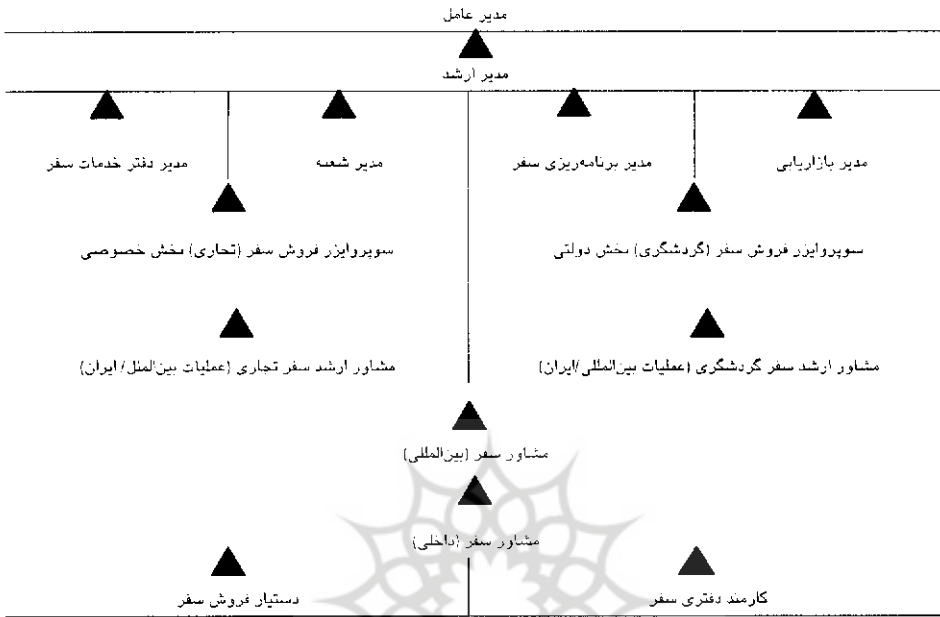
جدول ۲- پیشرفت مسیر شغلی بخش مهمان‌داری



ج- مسافرت

مسیر موقعیت شغلی برای مشاوران خرده فروش سفر نشاندهنده سطوح مختلف مهارت در این بخش است.

جدول ۳- پیشرفت مسیر موقعیت‌های شغلی خرده فروشی سفر



د- تفریح و سرگرمی

سرگرمی‌های بخش گردشگری را عموماً به دو گروه کلی: سرگرمی در فضاهای سرپوشیده و سرگرمی در هوای آزاد تقسیم می‌کنند (Gee, 1997). فعالیت‌های مربوط به سرگرمی در کشور ما نسبتاً نوپا است. به همین جهت، فرصت‌های شغلی جدیدی ایجاد شده است. از قبیل: طراحی و ساخت انواع دستگاه‌های بازی، متصدی نگاهداری ماشین‌های بازی، مدیریت محل استقرار دستگاه‌ها، صندوقدار و حسابدار دفتر سرگرمی‌ها، تکنسین سرویس کامپیوتر، مدیر بخش دیداری- شنیداری، معاون مدیر بخش دیداری- شنیداری و ...

کام‌های لازم برای توفیق در یک مسیر شغلی

اگرچه کار در بخش جهانگردی، فرصتی برای احراز یک حرفه تخصصی و یک مسیر شغلی در یک صنعت در حال شکوفایی را فراهم می‌سازد. اما بهرحال این فرصت‌های اشتغال و تخصص، در صورتی که با آموزش و تربیت عجین نشود به سختی ممکن است هدایت در مسیر تخصص حرفه‌ای را میسر سازد.

واقعیت آنست که حقوق‌های زیاد و سمت‌های عالی، به سادگی بدست نمی‌آیند و خود به خود هم تضمین نمی‌شوند. این‌گونه موفقیت‌ها مستلزم آموزش، کسب تجربه و علاقمندی به حرفه، سخت‌کوشی و صرف ساعات کار طاقت‌فرسا و طولانی در یک صنعت پرمشغله است. در چنین موقعیتی، آموزش مداوم و کسب تجربه، به توفیق در ارتقاء مسیر شغلی کمک می‌کند.

برای دستیابی به هدف‌های مسیر شغلی، چند راه وجود دارد. اولاً مدیرکل، سرپرست، مالک و یا مدیر ارشد بودن، تنها گزینه، یک سمت عالی اداری نیست. نماینده فروش، مشاور سفر داخلی، مدیر رستوران و یا حتی مربی رانندگان تور هم موقعیت‌های شغلی ارزشمندی محسوب می‌شوند. لازم نیست همه، مدیر عامل یا مدیر ارشد اجرایی، سرپرست پرواز، مدیر سفر بین‌المللی و یا مدیر فروش باشند تا در حرفه تخصصی خود فرد موفقی بحساب آیند. مع‌الوصف، برای تحصیل بیشترین توفیق در مسیر شغلی و تصمیمات آموزشی برداشتن گام‌های زیر توصیه می‌شود:

- برنامه کوتاه مدت و بلند مدت مسیر شغلی را برای خود انتخاب کنید.
- در مورد تفاوت بین یک شغل و یک مسیر شغلی بیندیشید و با مقایسه جوانب مثبت و منفی، تصمیم‌گیری کنید.
- یک برنامه ارتقاء در مسیر شغلی مشتمل بر گزینه‌های آموزش و تجربه را از پیش برای خود تنظیم کنید.
- ایده‌های خود را با یک مشاور شغلی، استادان، والدین، دوستان و یا کسانی که در صنعت گردشگری و حوزه مورد علاقه شما مشغول به کارند مطرح و به مشاوره بگذارید.

علاوه بر این لازم به یادآوری است که برای احراز سمت در هر یک از بخش‌های اصلی صنعت مهمانداری و جهانگردی، شرایط احراز و استانداردهای ارزیابی لیاقت و شایستگی تنظیم شده است. متخصصان، برای این منظور، سمت‌های بخش گردشگری و مهمانداری را به شش گروه تفکیک می‌کنند که به ترتیب از بالا به پایین عبارتند از: سمت‌های مدیریتی، سمت‌های نظارتی، سمت‌های دفتری، سمت‌های نیازمند مهارت فنی، سمت‌های فاقد مهارت (Collin, 2004). این شش گروه، در تقسیم‌بندی‌های مدیریت علمی و در نظر گرفتن هرم شغلی، به سه دسته کلی قابل تفکیک‌اند: مدیران عالی، مدیران اجرایی/میانی، کارکنان ماهر/ ساده.

ارتقاء توانمندی‌های نیروی کار در هر رده مستلزم بهره‌گیری از آموزش‌های متناسب است. مجموعه آموزش‌های لازم را به طور کلی به سه بخش مکمل یکدیگر تقسیم کرده‌اند: آموزشهای فنی/ مهارتی، آموزشهای انسانی/ رفتاری و آموزشهای فکری. به جز آموزشهای رفتاری که تقریباً برای همه گروه‌های نیروی انسانی شاغل در این بخش بصورتی یکسان مورد نیاز است آموزشهای فنی، بیشتر مختص کارکنان یدی و آموزشهای فکری بیشتر برای مدیران منظور شده اند.



شکل ۱- نوع آموزش لازم برای سطوح مختلف نیروی کار در بخش گردشگری

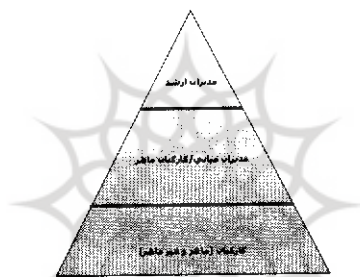
با این همه، برای آن که جوانان، صنعت گردشگری را به عنوان یک مسیر شغلی پایدار، رو به رشد و دارای امنیت در نظر بگیرند تنظیم و اجرای برنامه برای ایجاد زیربنائی مستحکم در این بخش ضروری است. استحکام زیر ساختاری نیز مستلزم آینده‌نگری نیازهای بازار و توجه به برنامه‌های رقبا است. اما قطعاً لازم است موارد زیر در برنامه مورد نظر لحاظ شوند:

۱. ایجاد تاسیسات اقامتی مناسب با خدماتی در سطح استانداردهای قابل قبول بین‌المللی؛
۲. توسعه و بهسازی فرودگاه‌ها و ایجاد فضائی ایمن برای ورود پروازهای بین‌المللی؛
۳. بهسازی تسهیلات پذیرائی/ رستوران و مکان‌های تجمع؛
۴. توسعه فعالیت دفاتر خدمات مسافرتی تخصصی.

۵. اولتر از همه، سرمایه‌گذاری برای تربیت و آموزش نیروی انسانی است. چه، بدون گردانندگان متخصص، سرمایه‌گذاری‌های تأسیسات بلااثر خواهد بود. هسته اصلی موفقیت در صنعت گردشگری نیروی انسانی در همه سطوح هرم شغلی آن است. نیروی انسانی عاملی است که به راحتی امکان تغییر انتخاب محصول گردشگری از کشوری به کشور دیگر را میسر می‌سازد. یک واقعیت غیرقابل انکار آنست که گردشگری، صنعتی متکی به خدمات است و انسان‌های تعلیم دیده، آگاهی بیشتر و دیدی روشن‌تر برای ارائه خدمات مطلوب دارند.

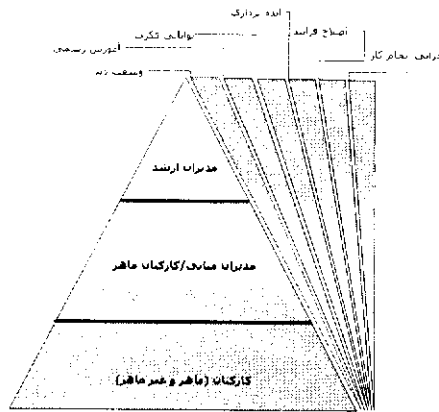
(Go, Monachello, M.L. and Baum, T.1996)

شکل زیر هرم شغلی نیروی انسانی در بخش گردشگری را نشان می‌دهد.



شکل ۲- هرم شغلی در بخش گردشگری و هتلداری

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود در بالای هرم، مدیران ارشد قرار دارند که رهبری صنعت گردشگری را عهده دارند. هر چقدر عناصر این رده، از مفاهیم و اصول گردشگری شناخت عمیق‌تر و فراگیرتری داشته باشند تصمیم‌گیری‌های آنان تحصیل هدف‌های کلان را بهتر میسر خواهد کرد. این مدیران لازم است: شناخت جامعی از بخش گردشگری داشته باشند؛ ابعاد مختلف گردشگری را بشناسند و در این زمینه تحصیلات عالی داشته باشند. این مدیران، کارشان بیشتر فکری است، توانایی مفهومی دارند؛ ایده پرور و خلاق هستند؛ فقط به مسایل امروز نمی‌اندیشند؛ آینده نگرند و می‌دانند چرا باید چنین کنند. برای ارتقاء توانمندی‌هایشان نیازمند آموزش هستند (Education)



شکل ۳- فعالیت مفهومی مورد انتظار از رده‌های مختلف شغلی

هر چه از رأس هرم پائین‌تر می‌رویم این گونه انتظار فعالیت مفهومی از عناصر رده‌های مختلف شغلی کمتر می‌شود. در پائین‌ترین سطح هرم، افرادی مشغول تلاش هستند که به سبب ماهیت وظایفشان لازم نیست حتماً از جمیع این کیفیت‌ها برخوردار باشند. ولی اهمیت فعالیتشان، به همان اندازه، زیاد است. این کارکنان لازم است در کار خود خبره باشند. معمولاً وظایفشان معلوم و تعریف شده است. خیلی مهم نیست اگر از وظایف دیگران اطلاعی نداشته باشند. از آنان انتظار خلاقیت نمی‌رود. این افراد برای کسب مهارت نیازمند تربیت (Training) هستند.

کارکنان رده‌های پائین که تعدادشان بسیار بیشتر از سایر رده‌ها است، مهارت در انجام کارهای بخصوصی دارند. از آنان نوآوری و ابداع طلب نمی‌شود. بر خلاف مدیران ارشد متکی به کار یدی هستند نه فکری. وظایفشان چارچوب‌دار و تعریف شده است. بنابراین تغییر رویه برایشان سخت است. بیشتر در انجام امور مربوط به زمان حال مشغولند و می‌دانند چگونه باید آنرا انجام دهند.

این خصلت‌ها نشان می‌دهد که آموزش‌های بخش گردشگری باید به رشد چه خصوصياتی بیشتر تأکید کند. در هر حال لازم است برنامه‌های آموزشی بخش گردشگری از چنان جذابیتی برخوردار باشند که علاقمندان توانمندتر و مشتاق‌تری را به ماندگاری در این بخش ترغیب کند. برگزاری سمینارها، ارائه مقاله‌های موشکافانه و نشر کتاب‌های جذاب، از اقدامات لازم برای این منظور است.

هزینه‌های عدم آموزش نیروی انسانی

قصور در تربیت مناسب نیروی کار، متضمن هزینه است. این گونه هزینه‌ها اغلب پنهان‌اند و آشکار کردن آنها مشکل است. این امر بویژه در مواردی که بیشترین توجه نظام اطلاعات مدیریت معطوف به کنترل جنبه‌های عملکرد مالی است روشن‌تر است (Baum, 1995). در چنین حالتی، هزینه عدم تربیت نیروی کار به ندرت مطرح نظر قرار می‌گیرد ولی بیانگر یک مشکل پنهان است. رؤس مطالب برخی اقلام بالقوه این هزینه، در زیر به طور خلاصه نشان داده شده است. به طور مشخص، هزینه‌های دقیق بین سازمان، خدمات و افراد تغییر می‌کند.

- جا به جایی و خروج نیروی کار، نشان‌دهنده یک هزینه مهم در صنعت هتلداری است. تصور در آموزش رسمی کارکنان که عامل موثری در فراهم‌سازی دلیلی برای ماندگاری کارکنان ماهر است موجب افزایش مقدار قابل توجهی بر هزینه‌های مستقیم و وقت مدیریت برای جبران مهارت از دست رفته و جایگزینی کارکنان می‌شود.
- مدیریت هزینه نیروی کار به ابزار مهمی در مدیریت سودهای حاشیه‌ای بدل شده است، علی‌الخصوص امتحان کردن آنها در سازمانهای گردشگری و هتلداری که هزینه‌های نیروی کار در آن، سهم قابل توجهی از کل هزینه را شامل می‌شود.
- بسیاری اوقات سرمایه‌گذاری در تربیت کارکنان در یک دوره مالی بعمل می‌آید، در حالیکه منافع آن بعدها آشکار می‌شود. به همین دلیل بنگاه‌ها در آن دوره مالی با افزایش هزینه‌ها مواجه می‌شوند بدون آنکه منافعی ملاحظه کنند و تصور می‌کنند هدف‌های مورد انتظار از برنامه آموزشی تحصیل نشده است.
- منافع غیرقابل لمس تربیت نیروی انسانی، موجب پنهان شدن اثرات واقعی آن بر انجام امور است. از این روی ارتقاء کیفیت خدمات یا حتی کاهش میزان تغییر در تعداد آمد و شد کارکنان به عنوان حلقه زنجیره سود چنین سرمایه‌گذاری ای رسمیت نژارد و محاسبه نمی‌شود.

▪ در روشهای نوین حسابداری، بر نگرانی در استفاده مطلوب از منابع، بویژه منابع مالی، تاکید می شود و ارزش منابع انسانی به ندرت در گزارشهای شرکتها و بررسی عملکردها منعکس می شود در نتیجه، ارزش نیروی کار ماندگار یا افزایش مهارت ناشی از تربیت، مورد توجه قرار نمی گیرد.

▪ اگرچه، بسیاری کمپانیهای صاحب نام خدمات هتلداری آمار خروج کارکنان از این صنعت را جمع آوری و کنترل می کنند معهذاهزینه آمد و شد و نارضایتی کارکنان به ندرت محاسبه می شود و برای مقایسه، معمولا روشهای سنتی بکار گرفته می شود.

▪ با در نظر گرفتن این اولویتها و فشارهای ناشی از اهداف کوتاه مدت مالی، تربیت به ندرت برای مدیران صف که عموما برای کمینه سازی هزینه های عملیاتی (و بیشینه سازی سودهای عملیاتی) تحت فشارند به عنوان هسته اصلی توجیه پذیری منظور می شود. آموزش عملی در پائین ترین رتبه اولویتها قرار گرفته و اغلب مورد احجاف قرار می گیرد.

▪ افزایش ضایعات و حوادث در طول آموزش غیررسمی

عدم وجود آموزشهای رسمی کارکنان، به معنای یادگیری از طریق آزمون و خطا حین انجام وظیفه است. بنابراین در جریان اجرای امور توسط این قبیل کارکنان باید برای مواجهه با خطاهای زیاد، آماده بود. در واقع، نداشتن یک نظام هدایت و تعلیم کارکنانی که خطا می کنند، موجب تداوم وقوع خطا، در یک دور تسلسل و رو به افزایش خواهد شد. حتی در اموری که مکانیزمهایی برای اصلاح اجرای های غلط وجود دارد، طولانی شدن مدت یادگیری به معنی تداوم ضایعات (که به طور طبیعی در دوره آموزش، مورد انتظار است) در یک دوره زمانی طولانی تر است. جدای از اشتباهات تصادفی، کارکنانی که به طور تجربی کاری را آموخته اند در مقایسه با کارکنان آموزش دیده، بیشتر مرتکب ایجاد حوادث شخصی می شوند (Burton, and Burton, L. 1994).

همچنین خدمات ناقص یا غیرتخصصی، موجب از دست دادن مشتری و/ یا جلب شدن آنان توسط رقبا خواهد شد. تحقیقات بسیاری نشان می دهد که ارزش یک مشتری موجود در هرآمد سالانه بسیار بیشتر از جلب مشتریان جدید است (Baum, 1999). زیرا جلب مشتری جدید بسیار گرانترا از حفظ مشتریان موجود

است. هزینه خسارت بالقوه ناشی از انتقال نارضایتی مشتریان به دوستان و آشنایان را نیز باید به این گرانی افزود.

▪ کاهش رضایت مشتری

مرتبط با هر دو موضوع ماندگاری کارکنان در بخش گردشگری و رضایت مشتریان که در بالا به آنها اشاره شد، کارکنانی که رضایت بیشتری دارند کمتر احتمال ترک کارشان را دارند و بیشتر احتمال دارد که بخواهند مشتری را خرسند سازند. آموزش، به کارکنان، کمک می‌کند بفهمند که ملزم به انجام چه کارهایی هستند و مهارت لازم برای اجرای مؤثر خدمت را کسب کنند. آموزش، در کاهش استرس‌های محیط کار بسیار موثر است و همانگونه که اشاره شد از طریق آن رشد سریع و پیشرفت در مسیر شغلی قابل تحصیل است. برعکس، آموزش غیررسمی به استرس در محیط کار می‌افزاید (Byrnes, 1998). زیرا کارکنانی که از مهارت لازم برای انجام وظیفه برخوردار نیستند برای از پس کار برآمدن، احساس فشار مضاعف می‌کنند.

در نتیجه آنان که متقاعد نشده‌اند آموزش نیروی انسانی، در برگیرنده منافع اصولی برای صنعت گردشگری و هتلداری است. ملزم هستند نشان دهند که عدم آموزش، هزینه‌های (البته پنهان) اضافی ایجاد نمی‌کند. این که هزینه‌ها به ندرت مورد توجه قرار می‌گیرند و از دید کارشناسان امور مالی پنهان هستند بدین معنی نیست که وجود ندارند.

منابع و مأخذ

- 1- Baum, T. (1995). '**Managing Human Resources in the European Tourism and Hospitality Industry: A Strategic Approach.**' ITBP: UK.
- 2- Baum, T. (ed) (1999). '**Human Resource Issues in International Tourism.**' Butterworth Heinemann.
- 3- Boella, M.J. (2000). '**Human Resource Management in the Hospitality Industry.**' Stanley Thornes: UK.
- 4- Briguglio, L., Archer, B., Jafari, J. and Wall, G. (eds) (1998) '**Sustainable Tourism in Islands and Small States: Issues and Policies.**' UK.
- 5- Buhalis, D. Tjoa, A.M. and Jafari, J. (eds) (1998). '**Information and Communication Technologies in Tourism: Enter 98.**' Springer Verlag: Vienna.
- 6- Burns, P. And Holden, A. (1995). **Tourism: a new perspective, Prentice Hall.**
- 7- Burton, J. and Burton, L. (1994). '**Interpersonal Skills for Travel and Tourism.**' Longman: UK.
- 8- Byrnes, W.J. (1993). '**Management and the Arts.**' Focal Press: UK.
- 9- Clark, M. (1995). '**Interpersonal Skills for Hospitality Management.**' ITBP, UK.
- 10- Collin, P.H. (1994). '**Dictionary of Hotels, Tourism and Catering Management.**' Peter Collin.
- 11- Gee, CY. (ed) (1997). **International Tourism: A global perspective, World Tourism Organisation, Spain.**
- 12- Go, F.M., Monachello, M.L. and Baum, T. (1996). '**Human Resource Management in the Hospitality Industry.**' Wiley.
- 13- Oppermann, M. and Chon, K-S. (1997). '**Tourism in Developing Countries.**' ITBP, UK.
- 14- Peacock, M. (1995). '**Information Technology in the Hospitality Industry.**' Cassell.
- 15- Sinclair, M.T. and Stabler, M.J. (eds) (1991). '**The Tourism Industry: An International Analysis.**' CAB International.
- 16- Veal, A.J. (1997). '**Research Methods for Leisure and Tourism: A Practical Guide.**' FT Management.
- 17- Witt, S.F., Brooke, M.Z. and Buckley, P.J. (1995). '**The Management of International Tourism.**' ITBP, UK.

18- WTO (1996). 'Educating the Educators: A Manual of Tourism and Hospitality Education', World Tourism Organization, UK.

19- WTO.(1997). 'Quality-A Challenge for Tourism' World Tourism Organization Madrid.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی