

بیت از پنج

مدیریت منابع انسانی در صنعت گردشگری و هتل داری

دیوید کی. هایس

جک دی نیلمیر

ترجمه

علی اکبر فرهنگی

(استاد دانشگاه تهران)

مرتضی بذرافشان

(عضو هیئت علمی مجتمع آموزش عالی بم)

الهه سادات کرباسی زاده

سرشناسه	دیوید- هایس- کی، ۱۹۵۴- م. Hayes, David K
عنوان و نام پدیدآور	مدیریت منابع انسانی در صنعت گردشگری و هتل داری / ترجمه: علی اکبر فرهنگی، مرتضی بذرافشان، الهه سادات کرباسی زاده.
مشخصات نشر	تهران: مهکامه، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری	۲۶۰ ص: مصور، جدول، نمودار.
شابک	978-600-7127-27-8
وضعیت فهرست نویسی	فیبای مختصر
یادداشت	عنوان اصلی: <i>Human resources management in the hospitality industry</i>
یادداشت	کتابنامه: ص ۲۶۰.
شناسه افزوده	نیمنیر، جک دی <i>Ninemeier, Jac D</i>
شناسه افزوده	بذرافشان، مرتضی، ۱۳۶۳- مترجم
شناسه افزوده	کرباسی زاده، الهه
شماره کتابشناسی ملی	۳۷۶۴۹۲۱

نام کتاب: مدیریت منابع انسانی در صنعت گردشگری و هتل داری
ترجمه: علی اکبر فرهنگی، مرتضی بذرافشان، الهه سادات کرباسی زاده
ویراستار علمی: دکتر محمدرسول الماسی فرد (عضو هیئت علمی دانشگاه رازی)
ناشر: مهکامه

ناظر چاپ: بهزاد ربیعی فراهانی

طرح جلد: حسین مبینی پور

حروف چینی: الوهاب

لیتوگرافی: نقش

چاپ و صحافی: اصلاتی

نوبت چاپ: اول / ۱۳۹۴

تیراژ: ۱۰۰۰

قیمت: ۱۸۰۰۰۰ ریال

شماره شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۱۲۷-۲۷-۸

مراکز بخش: ۱- تهران، خیابان انقلاب، خیابان فخر رازی، نرسیده به لبافی نژاد، کوچه انوری، پلاک ۸، طبقه دوم، نشر و پخش مهکامه

تلفن: ۶۶۴۸۸۲۰۳-۶۶۴۹۷۰۵۰ فکس: ۰۹۱۲۳۹۷۴۰۲۱-۶۶۹۶۱۵۰۹

۲- تهران، میدان انقلاب، بین خیابان ۱۲ فروردین و اردیبهشت، کتابفروشی آگاه

تلفن: ۶۶۴۶۷۳۲۳-۶۶۴۶۰۹۳۲

en_mahkame@Yahoo.com

www.mahkame.com

پست الکترونیکی:

نمایندگی های شهرستان:

۱- مشهد: کتابفروشی درخشش، تلفن: ۲۲۵۱۹۲۳ (۰۵۱۱)

۲- شیراز: کتابفروشی خوارزمی، تلفن: ۶۴۷۳۷۸۱ (۰۷۱۱)

۳- اصفهان: کتابفروشی علم گستر، تلفن: ۲۲۱۹۹۷۸-۹ (۰۳۱۱)

۴- رشت: کتابفروشی وارسته، تلفن: ۳۲۳۲۶۴۴ (۰۱۳۱)

فهرست مطالب

۹.....	مقدمه مؤلفان
۱۱.....	مقدمه مترجمین
۱۳.....	فصل اول / مقدمه‌ای بر منابع انسانی در صنعت گردشگری و هتل‌داری
۱۵.....	نگاهی بر صنعت گردشگری و هتل‌داری
۱۹.....	مدیریت منابع انسانی در سازمان
۲۲.....	فعالیت‌های منابع انسانی
۲۳.....	اثرات خارجی
۲۴.....	اثرات داخلی
۲۵.....	تنوع در محیط کار صنعت گردشگری و هتل‌داری
۲۶.....	مروری بر تنوع
۲۷.....	اجرای طرح‌های متنوع‌سازی
۳۰.....	مسئولیت‌های خاص منابع انسانی
۳۴.....	اصطلاحات منابع انسانی
۳۵.....	پرسش‌های پایانی فصل
۳۷.....	فصل ۲ / محیط قانونی مدیریت منابع انسانی
۳۹.....	قوانین استخدامی
۴۲.....	نقش دولت در مدیریت منابع انسانی
۴۵.....	مروری بر قوانین استخدامی
۴۶.....	قانون حقوق شهروندی سال ۱۹۶۴ (بند هفت)
۵۲.....	قانون تبعیض سنی در استخدام سال ۱۹۶۷
۵۴.....	قانون عدم تبعیض به علت بارداری سال ۱۹۷۸
۵۵.....	قانون اخطار پیش از تعدیل کارکنان

۵۷	قانون حمایت از معلولان آمریکا مصوب سال ۱۹۹۰
۶۱	قانون مرخصی پزشکی و خانوادگی مصوب سال ۱۹۹۳
۶۵	محیط قانونی بین‌المللی برای شرکت‌های گردشگری و هتل‌داری چندملیتی
۶۸	نقش ویژه مدیر واحد در سازمان‌های گردشگری و هتل‌داری
۷۱	اصطلاحات منابع انسانی
۷۱	پرسش‌های پایانی فصل
۷۳	فصل ۳ / مدیریت منابع انسانی: خط‌مشی‌ها و رویه‌ها
۷۵	خط‌مشی منابع انسانی و رویه‌های انجام آن
۷۵	توسعه رویه و خط‌مشی
۸۰	زمینه‌های توسعه خط‌مشی و رویه‌های مربوط
۸۷	مراحل توسعه خط‌مشی‌ها و رویه‌های منابع انسانی
۹۰	مروری بر ایجاب قانونی
۹۴	کاربرد فناوری پیشرفته در خط‌مشی‌های منابع انسانی و رویه‌ها
۹۴	انتشار اطلاعات
۹۷	ذخیره اطلاعات
۱۰۰	نگهداری سوابق و مستندسازی روندها و خط‌مشی‌های منابع انسانی
۱۰۵	اصطلاحات منابع انسانی
۱۰۶	پرسش‌های پایانی فصل
۱۰۷	فصل ۴ / گزینش و استخدام کارمند
۱۱۰	عوامل تأثیرگذار بر فرایند استخدام
۱۱۵	جستجوی کارکنان صلاحیت‌دار (کارمندیابی)
۱۱۵	کارمندیابی داخلی
۱۱۸	کارمندیابی بیرونی
۱۲۳	کارمندیاب بیرون‌سپاری شده
۱۲۴	عوامل تأثیرگذار در گزینش
۱۲۴	درخواست‌ها
۱۲۷	مصاحبه
۱۳۲	آزمون
۱۳۳	بررسی سوابق
۱۳۳	سوابق کیفری
۱۳۵	معرفان

۱۳۸.....	استخدام حساب نشده.....
۱۳۹.....	پیشنهادهای شفلی.....
۱۴۱.....	اصطلاحات منابع انسانی.....
۱۴۱.....	پرسش‌های پایانی فصل.....

فصل ۵ / ادراکات اولیه و مبانی اخلاقی..... ۱۴۳

۱۴۶.....	روند انطباق کارکنان جدید.....
۱۴۶.....	نگرانی‌های مربوط به انطباق کارکنان.....
۱۴۷.....	گام‌های فرایند انطباق.....
۱۵۰.....	روش‌ها و برنامه‌های آشناسازی.....
۱۵۱.....	اهداف برنامه‌های آموزشی آشناسازی.....
۱۵۴.....	استفاده از فهرست جهت‌گیری.....
۱۵۶.....	روش‌های معرفی به بخش‌ها.....
۱۵۸.....	جلسات تکمیلی آشناسازی.....
۱۶۰.....	دفترچه کارمند.....
۱۶۰.....	استفاده از دفترچه کارمند ضروری است.....
۱۶۰.....	روندها و خط‌مشی‌های مهم شناسایی می‌شوند.....
۱۶۳.....	برنامه‌های مشاوره‌ای.....
۱۶۳.....	سابقه.....
۱۶۵.....	اجرای برنامه‌ی رسمی مشاوره.....
۱۶۸.....	منابع انسانی و مسائل اخلاقی.....
۱۶۸.....	اخلاقیات کدامند؟.....
۱۷۱.....	کدهای اخلاقی.....
۱۷۳.....	مسئولیت شرکت.....
۱۷۵.....	اصطلاحات منابع انسانی.....
۱۷۵.....	پرسش‌های پایانی فصل.....

فصل ۶ / طرح‌ریزی برنامه‌های آموزشی..... ۱۷۷

۱۷۹.....	مقدمه‌ای بر آموزش.....
۱۷۹.....	آموزش چیست؟.....
۱۸۱.....	مزایای آموزش.....
۱۸۵.....	موانع آموزش.....
۱۸۷.....	انگاره‌های غلط در مورد آموزش.....

۱۸۸	اصول یادگیری محرک برنامه‌های آموزشی می‌باشند
۱۹۴	تمرکز بر مربی
۱۹۶	فرایند رسمی آموزشی را دنبال کنید
۱۹۶	گام اول: شناسایی نیازهای آموزشی
۱۹۹	گام دوم: تجزیه و تحلیل جایگاه شغل
۲۰۵	گام سوم: تعریف اهداف آموزشی
۲۰۸	گام چهارم: تدوین طرح‌های آموزشی
۲۰۹	گام پنجم: طراحی دروس آموزشی
۲۱۳	گام ششم: تهیه کتابچه‌ی آموزشی
۲۱۴	گام هفتم: کارآموزان را آماده کنید
۲۱۵	اصطلاحات منابع انسانی
۲۱۵	پرسش‌های پایانی فصل

فصل ۷ / ارائه و ارزیابی برنامه‌های آموزشی ۲۱۷

۲۲۱	مقدمه‌ای بر آموزش ضمن خدمت فردی
۲۲۵	گام‌های آموزش ضمن خدمت
۲۲۶	گام اول: آماده‌سازی
۲۲۹	گام دوم: ارائه
۲۳۱	گام سوم: تمرین و ارائه آموخته‌ها
۲۳۳	گام چهارم: رهبری
۲۳۴	سایر روش‌های آموزش فردی
۲۳۷	آموزش گروهی
۲۳۸	آماده شدن برای آموزش گروهی
۲۳۸	الزامات کلاس
۲۴۱	لوازم صوتی تصویری
۲۴۴	تسهیل جلسات آموزش گروهی
۲۴۴	مهارت‌های مربی برای ارائه‌ی آموزش
۲۴۷	تعامل با شرکت‌کنندگان گروهی
۲۴۹	انواع کارآموز
۲۵۲	مدیریت مباحث آموزشی خاص
۲۵۴	ارزیابی آموزش
۲۵۵	دلایل ارزیابی آموزش
۲۵۷	سطوح ارزیابی آموزشی

۲۶۱	روش‌های ارزیابی آموزشی
۲۶۶	اسناد تکمیلی
۲۶۶	اصطلاحات منابع انسانی
۲۶۶	پرسش‌های پایانی فصل
۲۶۹	فصل ۸ / برنامه‌های جبران خدمت
۲۷۲	مدیریت جبران خدمت
۲۸۰	جنبه‌های قانونی مدیریت جبران خدمت
۲۸۰	قوانین مرکزی
۲۸۲	قوانین ایالتی
۲۸۲	قوانین محلی
۲۸۵	جبران خدمت مالی مستقیم
۲۸۵	حقوق
۲۸۷	دستمزد
۲۸۹	مشوق‌ها و پاداش‌ها
۲۹۰	انعام
۲۹۳	جبران خدمت مالی غیرمستقیم
۲۹۳	مزایای اجباری
۲۹۴	مزایای اختیاری
۲۹۶	سایر مزایای اختیاری
۲۹۸	جبران خدمت غیرمالی
۲۹۹	اصطلاحات منابع انسانی
۲۹۹	پرسش‌های پایانی فصل
۳۰۱	فصل ۹ / مدیریت و ارزیابی عملکرد
۳۰۳	مدیریت عملکرد
۳۰۵	مروری بر ارزیابی عملکرد
۳۱۰	روش‌های مرسوم ارزیابی عملکرد
۳۱۵	سایر روش‌ها و مباحث ارزیابی عملکرد
۳۱۸	برنامه‌های انضباطی مستمر
۳۲۰	اخطار شفاهی مستند
۳۲۲	اخطار کتبی
۳۲۳	تعلیق

۳۲۳		اخراج
۳۲۴		تاکتیک‌های بهبود رفتار
۳۲۴		تقویت رفتارهای مناسب و قابل قبول
۳۲۵		حذف رفتار غیرقابل پذیرش
۳۲۶		برکناری کارمند
۳۲۷		برکناری داوطلبانه
۳۲۷		برکناری اجباری
۳۲۸		مصاحبه خروجی
۳۳۰		اصطلاحات منابع انسانی
۳۳۰		پرسش‌های پایانی فصل
۳۳۱		فصل ۱۰ / بهداشت و ایمنی کارکنان
۳۳۴		سلامت کارکنان
۳۳۵		قانون ایمنی و بهداشت شغلی
۳۴۰		قانون حقوق شهروندی مصوب سال ۱۹۶۴
۳۴۱		سلامت کارمند
۳۴۱		سلامتی محیط کار
۳۴۲		برنامه‌های حمایت از کارکنان
۳۴۴		برنامه سلامت کارکنان
۳۴۵		امنیت و ایمنی کارکنان
۳۴۶		برنامه‌ی ایمنی کارکنان
۳۴۸		برنامه‌های مدیریت بحران
۳۵۱		برنامه‌های امنیت کارکنان
۳۵۱		برنامه‌های حذف آزار و اذیت
۳۵۶		جلوگیری از خشونت در محل کار
۳۵۹		اصطلاحات منابع انسانی
۳۵۹		پرسش‌های پایانی فصل
۳۶۰		منابع

مقدمه مؤلفان

مدیران کسب و کارهای صنعت گردشگری و هتلداری باید برای بهبود عملکردشان تخصص لازم را به دست آورند. اگر از مدیران موفق سطوح مختلف صنعت گردشگری در خصوص سخت‌ترین وظایف‌شان سؤال کنید، پاسخ آن‌ها، مدیریت کردن افراد خواهد بود. در تمامی بخش‌های صنعت گردشگری و هتلداری یافتن، آموزش و حفظ کارمندان یکی از چالش‌برانگیزترین وظایفی است که مدیران باید به آن‌ها اشراف کافی داشته باشند.

افزایش هزینه‌های نیروی کار، افزایش رقابت برای جذب کارمند باصلاحیت، تغییر نگرش‌های کارمندان، افزایش انتظارات مشتریان و افزایش قوانین مربوط به مدیریت منابع انسانی تنها برخی از عواملی هستند که بر ضرورت سپری کردن دوره‌های آموزش مدیریت منابع انسانی تأکید دارند. بدین منظور کتاب مدیریت منابع انسانی در صنعت گردشگری و هتلداری با تلاش زیاد تألیف گردید.

به عنوان مؤلفان از نگارش این کتاب خرسندیم و اعتقاد داریم مورد استقبال مدرسان، دانشجویان و کسب و کارهای مرتبط قرار خواهد گرفت. برخی بر این باورند که مفاهیم آموزشی مدیریت منابع انسانی کلی می‌باشند، بنابراین مطالب آموزشی در حیطه منابع انسانی که برای مدیران کسب و کارهای تولیدی یا خدماتی استفاده می‌شود، برای دانشجویان رشته‌های گردشگری و هتلداری نیز مناسب خواهد بود. این در حالی است که نویسندگان این کتاب معتقدند نیاز دانشجویان این رشته‌ها متفاوت است و آموزش مدیریت منابع انسانی به آن‌ها منابع خاص و منحصر بفرد گردشگری و هتلداری نیاز دارد. سه دلیل مهم برای این موضوع وجود دارد:

۱. ساختار سازمانی کسب و کارهای گردشگری و هتلداری. در بسیاری از متون منابع انسانی عملکرد بخش منابع انسانی سازمان شرح داده شده است. در صنعت مهمان‌نوازی، مدیر اجرایی (به جز در سازمان‌های بسیار بزرگ)، مدیر منابع انسانی نیز هست. بنابراین ضروری است که مدیران صنعت گردشگری و هتلداری با مدیریت



منابع انسانی از جمله گزینش و استخدام کارمند، آموزش، جبران خدمت، ارزیابی عملکرد و انضباط، امنیت و سایر مباحثی که برای اتخاذ تصمیمات مدیریتی لازمند، آشنا باشند.

۲. تنوع کارمندان. مدیریت اثربخش سازمان‌های گردشگری و هتل‌داری می‌طلبد که مدیران آن با مسائل منابع انسانی کارمندانی که سطوح تجربه‌ای و مهارتی متفاوتی دارند، آشنا شوند. بنابراین سطح کارکنان صنعت گردشگری و هتل‌داری از سطوح پایین تا سطوح پیشرفته و تحصیل کرده، که در مباحثی همچون مالی، بازاریابی، تولید و مدیریت درآمد تخصص دارند، متنوع است. بنابراین مدیران این صنایع باید با مباحث مختلفی همچون دستمزد و قوانین آن‌ها آشنا باشند.

۳. پیچیدگی. بی‌تردید مدیران موفق صنعت گردشگری و هتل‌داری باید مهارت و دانش بالایی داشته باشند. این مدیران هم نقش تولیدی دارند و هم خرده‌فروش. مدیریت حرفه‌ای در این صنعت منحصر بفرد است زیرا تمام وظایف مربوط به فروش محصول، از طراحی تا تحویل را در بر می‌گیرد. در نتیجه این مدیران باید با بخش منابع انسانی بیشتر آشنا شوند. از دید کارکنان، سایر مدیران، صاحبان شرکت و مهمانان، آن‌ها مسئول بخش منابع هستند و باید از پیامدهای قانونی تصمیم‌گیری‌ها آگاه باشند. لذا بررسی الزامات قانونی مدیریت منابع انسانی بخش اصلی مطالب این کتاب را در بر می‌گیرد.

دیوید کی هایس

و

جک دی نینمیر

مقدمه مترجمین

بیش از یکدهه است که از تدریس مدیریت منابع انسانی در صنعت گردشگری اینجانب در برنامه‌های آموزشی مشترک دانشگاه‌های داخلی و خارجی و برنامه‌هایی که به همت شرکت آموزشی، مطالعات و مشاوره سیاحتی گردشگران بنیاد می‌گذرد. در این برنامه‌ها که با سطح آموزشی بسیار بالا و به زبان انگلیسی ارائه می‌شوند. تدوین و تدریس دو درس مدیریت استراتژیک در صنعت گردشگری و مدیریت منابع انسانی در صنعت گردشگری با بنده بود که حاصل اولین ترجمه و انتشار کتاب مدیریت استراتژیک در صنعت هتل‌داری پروفسور تیم نولز است که در سال ۱۳۸۸ توسط همان مؤسسه به چاپ و نشر رسیده و همواره مترصد آن بودم که یادداشت‌ها و نوشته‌های مربوط به مدیریت منابع انسانی در صنعت گردشگری را تدوین و چاپ نمایم. علیرغم پذیرش مدیریت گروه آموزشی مدیریت گردشگری پردیس بین‌المللی کیش دانشگاه تهران و ارتباط نزدیک با این صنعت متأسفانه مشغله زیاد این توفیق را فراهم نیاورد که این مهم انجام پذیرد تا آن که سال گذشته مدیریت محترم نشر مهکامه گفتگویی با اینجانب داشت و مسودات ترجمه کتاب حاضر را که تألیف دیوید کی. هایس و جک دی نینمیر را در اختیارم گذارد که جناب آقای مرتضی بذرافشان و سرکار خانم الهه کرباسی‌زاده زحمت آن را کشیده بودند. دریافتم که کتاب بسیار ارزشمند و کار در خور توجه است. پذیرفتم که هدایت تدوین و تنسيق اثر را پذیرفته و آن را آماده انتشار نمایم. خوشبختانه این مهم انجام پذیرفته و حاصل کار در دسترس.

با توجه به گسترش روزافزون فعالیت‌های گردشگری و هتل‌داری در جهان و سهم قابل ملاحظه‌ای که این صنعت در اقتصادهای پیشرو کشورها داشته و دارد آموزش این رشته و مسایل مربوط به آن در صدر توجه برنامه‌ریزان و سیاستگذاران دولت‌ها قرار گرفته است. کشور عزیزما ایران نیز با داشتن ظرفیت و توان بالای جاذبه‌های گردشگری و دستیابی به این نکته مهم که یکی از بهترین اقلام درآمدی در شکل‌گیری تولید ناخالص ملی می‌تواند درآمدهای حاصله از صنعت گردشگری باشد با شتابی ستودنی در این راستا به حرکت درآمده است. این رویکرد موجب شده است که دانشگاه‌های مختلف در سطوح کاردانی، کارشناسی، کارشناسی



ارشد و در دو سال اخیر در سه دانشگاه دکتری برنامه‌های جامع آموزشی هتل‌داری و گردشگری را ارائه و به بالا بردن توان حرفه‌ای و علمی این رشته بیافزایند.

متأسفانه برای بسیاری از دروس از جمله درس مدیریت منابع انسانی در این صنعت تا کنون کتاب درخوری وجود نداشته است و شاید این اولین کتاب در این قلمرو باشد. اینجانب شاهد بوده و هستم که بیشتر استادان محترم از کتاب‌های عمومی مدیریت منابع انسانی که خوشبختانه تعدادشان قابل ملاحظه است استفاده می‌کنند. اما مشکل عمده این کتاب‌ها در این است که تمام مثال‌ها و مصداق‌ها از کسب و کارهای عمومی و بعضاً اختصاصی رشته معینی هستند و دانشجوی رشته گردشگری به راحتی نمی‌تواند با این کتاب‌ها پیوند حاصل کند. با کمال آموزش این دانشجویان با نقیصه بزرگی مواجه می‌شوند.

هر چند فرایند مدیریت منابع انسانی از چند بخش عمده تشکیل می‌شود که در تمام فعالیت‌ها یکسان است؛ مثلاً: برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب استخدام، نگهداری، بهسازی و ارزیابی و بکارگیری، اما مصداق‌ها در هر صنعت و فعالیت متفاوت است و در دنیای تخصص‌گرای امروزی لازم است به جزئیات و ظرایف هر رشته پرداخته شود.

کتاب حاضر خوشبختانه با چنین رویکردی شکل گرفته، و نویسندگان خود از اهالی حرفه‌ی گردشگری و هتل‌داری می‌باشند. آن‌ها به دقت به دقایق و مضایق رشته پرداخته و با خواندن اثر آن‌ها خواننده به راحتی در میابد که آنچه را نوشته‌اند می‌گویند لمس کرده و بارها عمل کرده‌اند. از این رو، به راحتی با آن‌ها ارتباط برقرار شده و فرایند آموزش به سهولت شکل می‌گیرد.

اینجانب به شرط حیات، وعده‌ی آن می‌دهم که با تدوین و تنسيق یادداشت‌های شخصی خود که حاصل بیش از ۴۰ سال تجربه و آموزش و پرورش و مشاوره در صنعت می‌باشد گام بعدی را برداشته کتابی کاملاً مطابق با ویژگی‌های فرهنگی و حرفه‌ای کشور عزیز خودمان تقدیم علاقمندان کنم.

توفیق از اوست و تکیه بر او

دکتر علی‌اکبر فرهنگی

استاد دانشگاه تهران و مدیر گروه مدیریت

گردشگری پردیس بین‌المللی کیش دانشگاه تهران