



برنامه ریزی منابع انسانی در صنعت گردشگری

رسول غفارزاده

از دهه ۱۹۸۰ تغییرات زیادی در سازمان های دولتی و خصوصی به وجود آمد که باعث تغییرات عمده در ساختارها، سیستم ها و روش های مدیریتی شد. برنامه ریزی منابع انسانی هم از این قاعده مستثنی نبوده و روش های ابداع شده در دهه های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ به دلیل این که بیش از حد مرکزگرا بوده و جهت برنامه ریزی برای کارکنانی که در شرایط سخت هستند فاقد انعطاف است.

برنامه ریزی منابع انسانی^۱ در صنعت گردشگری

رسول غفارزاده^۲

مقدمه

از دهه ۱۹۸۰ تغییرات زیادی در سازمان های دولتی و خصوصی به وجود آمد که باعث تغییرات عمده در ساختارها، سیستم ها و روش های مدیریتی شد. برنامه ریزی منابع انسانی هم از این قاعده مستثنی نبوده و روش های ابداع شده در دهه های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ به دلیل این که بیش از حد مرکزگرا بوده و جهت برنامه ریزی برای کارکنانی که در شرایط سخت هستند فاقد انعطاف است. پس نقش اصلاحی برنامه ریزی منابع انسانی زمانی که مهارت های کارکنان در درجه اول اهمیت موفقیت سازمانی قرار دارد چیست؟ این نقش جدید بایستی مناسب شرایطی باشد که در آن گروه ها و ساختارهای برنامه ریزی فرموله شده که در حال اجرا هستند، با توسعه برنامه ریزی و غنی سازی مدیران صف با مسائل کارکنان نا سازگار باشد.

هدف این مقاله بررسی سیر تحول آموزش برنامه ریزی منابع انسانی و پیشنهاد اصلاح جهت گیری اصول مفهومی آن جهت انطباق با تقاضاهای سازمانی فعلی، علی الخصوص در بخش دولتی، می باشد. در این راه سعی در نشان دادن این موضوع است که برنامه ریزی بر پایه یادگیری سازمانی قرار دارد و این که سود برنده های اصلی این یادگیری بایستی خود مدیران باشند.

ریشه و پیشرفت مفهومی برنامه ریزی منابع انسانی

برنامه ریزی مدرن پرسنل به دهه ۱۹۴۰ برمی گردد زمانی که از آن برای تخصیص کارکنان و توسعه ساختارهای کاری در شرایط کمبود حاد مهارت ها مورد استفاده قرار می گرفت. در هر حال برنامه ریزی منابع انسانی نتوانست به عنوان قاعده ای با پایه مفهومی قوی به وجود بیاید تا آن که کارهای بارتولومف^۳ در دانشگاه کنت و مورگان^۴ در کمبریج و اسمیت^۵ در دپارتمان خدمات مدنی بریتانیا انجام شد. بسیاری از عقاید بارتولومف توسط موسسه مطالعات استخدامی بریتانیا جهت توسعه روش های مفهومی برای کمک به بخش های سازمان های دولتی و خصوصی در دهه ۱۹۷۰ مورد استفاده قرار گرفت. همچنین بهبود های اساسی در طی همان دوره برای توسعه تکنیک های آنالیزی در موسسه خدمات مدنی بریتانیا جهت استفاده مطلوب تر و توسعه مهارت ها به وجود آمد. اکثر کارهای هر دو موسسه با تحلیل ساختارهای پیچیده پرسنلی با استفاده از نرم افزارهای موجود ارتباط داشت.

^۱ Human Resource Planning (HRP)

^۱ کارشناسی ارشد مدیریت جهانگردی، گرایش بازاریابی - دانشگاه علامه طباطبایی

^۲ Bartomolev

^۴ Morgan

^۵ Smith

این مرحله از توسعه مفهومی با ظهور نگاه مشارکتی به برنامه ریزی منابع انسانی در اواسط دهه ۱۹۷۰ و در ادامه طی دهه ۱۹۸۰، مخصوصاً با جانبداری بل^۶، بووی^۷، مکبث^۸ و لینچ^۹ مستحکم شد. مضمون این نگاه این است که برنامه ریزی منابع انسانی دنباله و مکمل استراتژی های سازمانی است. تفسیر اولیه از این رویکرد این بود که برنامه ریزی منابع انسانی اهمیت کمی به برنامه ریزی مشارکتی می داد اما این رویکرد توسط ادوارد^{۱۰} و دیگران مورد انتقاد قرار گرفت که طرفدار این نظریه بودند که تحلیل منابع انسانی بایستی توسعه استراتژی مشارکتی را تحت تاثیر قرار دهد.

نویسندگان مختلفی طی ۳۰ سال گذشته برنامه ریزی منابع انسانی را بر اساس قواعد، فلسفه ها، جهت گیری ها و چارچوب های مفهومی خود تعریف کرده اند. جهت راحتی بحث، این تعاریف به دو دسته استراتژی گرا و فرایندگرا تقسیم بندی می شوند.

تعاریف استراتژی گرا^{۱۱}

تعریف استراتژی گرای که بیشترین تکرار را داشته، در دهه ۱۹۷۰ توسط دپارتمان استخدام بریتانیا به کار گرفته شد که برنامه ریزی منابع انسانی را به صورت " استراتژی برای کسب، استفاده، ارتقاء و حفظ منابع انسانی یک بنگاه " تعریف کرد. این تعریف توسط استینر^{۱۲} با این ادعا که بیش از حد از اهداف کل سازمان فاصله گرفته، مورد انتقاد واقع شد. وی می گوید " هدف برنامه ریزی منابع انسانی حفظ و ارتقاء توانایی سازمان در دستیابی به اهداف مشارکتی از طریق توسعه استراتژی هایی برای بهبود مشارکت پرسنل در تمامی مواقع در آینده است ".

لینچ^{۱۳} دو هدف را برای برنامه ریزی مشارکتی منابع انسانی تعیین می کند که یکی اطمینان از استفاده بهینه از پرسنل اسخدام شده موجود و دیگری آمادگی در زمینه نیازهای کارکنان آتی در مورد مهارت ها، تعداد و سن آنهاست. او بر توسعه استراتژی های پرسنل جهت اسخدام تعداد مناسب کارکنان، با میزان مناسب استعداد و توانایی جهت دستیابی به اهداف مناسب و تحقق اهداف مشارکتی تاکید دارد.

از طرف دیگر مکبث^{۱۴} از برنامه ریزی منابع انسانی به عنوان پایه برقراری کنترل یاد می کند؛ و برنامه ریز را " پلیسی " می داند که بهینه بودن سطح کارکنان را بررسی می کند.

نگاه جدیدتری به برنامه ریزی منابع انسانی به دنبال ارتباط دادن سیاست با عمل در تصمیم ستزی های روزمره است و بر رابطه متقابل جنبه های مختلف مانند آموزش، توسعه و اسخدام تاکید دارد. برامهام^{۱۵} این دیدگاه را خلاصه کرده و این پیشنهاد را می دهد که برنامه ریزی منابع انسانی اساساً با به کارگیری موثر منابع انسانی ارتباط دارد که اثرات آتی تصمیمات اسخدامی را که امروز گرفته می شود در بر می گیرد.

^۶ Bell

^۷ Bowey

^۸ Mcbeath

^۹ Lynch

^{۱۰} Edward

^{۱۱} Strategy oriented

^{۱۲} Stainer

^{۱۳} Lynch

^{۱۴} Mcbeth

^{۱۵} Bramham

تعاریف فرایندگرا^{۱۶}

تعاریف فرایندگرا برنامه ریزی منابع انسانی را به شکل یک فرایند مستمر در نظر می گیرند. واکر^{۱۷} آن را بدین صورت تعریف می کند "....یک فرایند مدیریتی تحلیل نیازهای منابع انسانی سازمان تحت شرایط تغییر و توسعه فعالی های لازم برای ارضای آن نیازها". به شکلی مشابه، وتر^{۱۸}، مایس^{۱۹} و بوراک^{۲۰} آن را فرایندی هدفمند در کمک به مدیریت برای تعیین نحوه حرکت سازمان از موقعیت کارمند یابی فعلی به موقعیت مطلوب تعریف می کنند.

همچنین بنیسون^{۲۱} و کاسون^{۲۲} بر اهمیت فرایند برنامه ریزی که از محصول مجزاست تاکید دارند.

درباره چپستی برنامه ریزی منابع انسانی، اسمیث^{۲۳} پیشنهاد می کند به جای ایجاد برنامه ریزی دقیق، بایستی آن را به صورت فرایندی که در آن بتوان عواقب ادامه سیاست های فعلی یا به کارگیری سیاست های جدید را ارزیابی نمود در نظر گرفت؛ می توان از طریق کنش ها عواقب مطلوب را پیش بینی نمود. نکته کلیدی این تعریف تدارک برای به روز کردن دائمی چارچوب اطلاعات برای تصمیم سازی است. چنین اطلاعاتی جهت کاهش خطر مازاد یا کمبود انواع معینی از مهارت ها حیاتی و ضروری می باشد. او سه مرحله برای در نظر گرفتن در فرایند برنامه ریزی منابع انسانی جهت انجام این کار پیشنهاد می کند که عبارتند از پیش بینی تقاضا، تحلیل عرضه و طراحی تعاملی بین عرضه و تقاضا به شکلی که از مهارت ها برای دستیابی به بهترین سود استفاده شود.

در مجموع تعاریف فرایندگرا بر ایجاد بهترین چارچوب اطلاعاتی ممکن تاکید دارند که در آن بتوان تصمیماتی در خصوص استفاده از منابع، بخصوص منابع انسانی، جهت دستیابی به اهداف سازمانی گرفت. چنین اطلاعاتی مانند وسیله ای حیاتی برای مدیریت جهت ارزیابی عملی بودن مسیرهای جایگزین آتی در مطابقت با تقاضاهای سازمانی عمل می کند.

اثر بخشی سازمانی: کلید قواعد مفهوم سازی مجدد^{۲۴}

علیرغم تفاوت در تاکیدها، هر دوی تعاریف استراتژی گرا و فرایندگرا در یک مقصد اشتراک دارند و آن دستیابی به اهداف سازمانی یا مشارکتی از طریق به کارگیری موثر نیروهای انسانی است. براساس نتایج تجربیات ۲۰ سال اخیر اکثر نویسندگان با این نظر که برنامه ریزی منابع انسانی دارای پتانسیل برای مشارکت در این راه است موافقت. آنها بر این باورند که اجرای برنامه ریزی دچار تغییر به سمت توجه بیشتر و ارتباط تنگاتنگ تر با استراتژی های سازمانی شده اند. تحقیق و تجربه نشان داده است که تطبیق دادن شخصیت مدیر، سیستم پاداش، و برنامه های توسعه با چنین استراتژی هایی احتمال موثر واقع شدن آنها را افزایش می دهد.

^{۱۶} process oriented

^{۱۷} Walker

^{۱۸} Vetter

^{۱۹} Mathys

^{۲۰} Burak

^{۲۱} Bennison

^{۲۲} Casson

^{۲۳} Smith

^{۲۴} reconceptualising

این تغییر آگاهی را نسبت به برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی به عنوان یک قاعده تحقیق مشخص و کاربرد در درون سازمان افزایش داده است. اولریش^{۲۵} در پشتیبانی از این دیدگاه یک تکامل از برنامه ریزی منابع انسانی از جهت گیری اولیه تا وضعیت امروزی که همان جهت گیری استراتژیک است تحلیل می کند. در مرحله اول تکامل شاهد چارچوب سنتی هستیم که در آن برنامه ریزی منابع انسانی بر نقش های نظارتی تاکید دارد. در مرحله دوم تاکید بر استفاده مدیریت منابع انسانی از برنامه ریزی به مثابه یک مکانیزم کنترلی برای جهت دهی به کارکنان برای رفتار به شیوه های مطابق با استراتژی های سازمانی بود. در مرحله سوم برنامه ریزی منابع انسانی تلاش دارد تا یک مزیت رقابتی از طریق جهت گیری استراتژیک ایجاد کند.

از تعاریف برنامه ریزی منابع انسانی که توسط محققان و صاحب نظران مختلف مطرح شده است می توان تعریف برنامه ریزی منابع انسانی را در شرایط حاضر ارائه کرد. برنامه ریزی منابع انسانی یک فرایند مدیریتی است که طراحی می شود تا اهداف استراتژیک را به نیازهای مهارتی کیفی و کمی ترجمه کرده و استراتژی ها و اهداف منابع انسانی لازم برای تحقق نیازهای کوتاه و بلند مدت را تعیین کرده و مکانیزم های بازخورد مورد نیاز برای ارزیابی پیشرفت را ارائه کند.

برنامه ریزی و استراتژی منابع انسانی

برنامه ریزی و استراتژی منابع انسانی مخصوصاً طی ۲۵ سال اخیر دچار تغییر و رشد شده است. می توانیم این تحول را در استراتژی های کارکردی دهه ۱۹۸۰ تا استراتژی های توانایی ها در دهه ۱۹۹۰ تا استراتژی های نتیجه ای امروزی ردیابی کنیم. تغییر استراتژی ها در منابع انسانی شرایط بازار کار و کسب و کار را در طی زمان نشان می دهد و دنباله دستاوردهای علمی در زمینه تفکر کسب و کار از مدل S-۷ تا رقابت در شرایط رقابتی و تا افزایش جاری مدل های کارکردی و اجرا می باشد. تغییرات بلند مدت در روابط استخدامی، از استخدام ارتباطی تا عملیاتی و ظهور جدید سه بخشی نیروی کار نخبگان، سودسازان و هزینه ها بافت مهم دیگری برای استراتژی منابع انسانی ارائه می کند و راهی برای نگاه به آینده است. با نگاهی به پیش رو می توانیم استراتژی های متمایز و نتیجه گرا و برنامه هایی برای بخش های مختلف نیروی کار ببینیم.

شروع یک قاعده را به ندرت می توان مشخص کرد اما تقریباً ۲۵ سال بعد می توانیم راهی را که با کمک کتاب جیم^{۲۶} ، برنامه ریزی منابع انسانی، پیموده شده ببینیم. ممکن است کتاب او اولین کتابی نباشد که به متخصصان منابع انسانی تفکر استراتژیک را توصیه کرده اما مطمئناً اولین کتابی است که چگونگی انجام این کار را به آنها گفته و تا امروز کامل ترین آنها بوده است. انجام دادن یک استراتژی کار مشکلی است اما به همین دلیل است که چنین پاداش هایی را در پی دارد.

^{۲۵} Ulrich

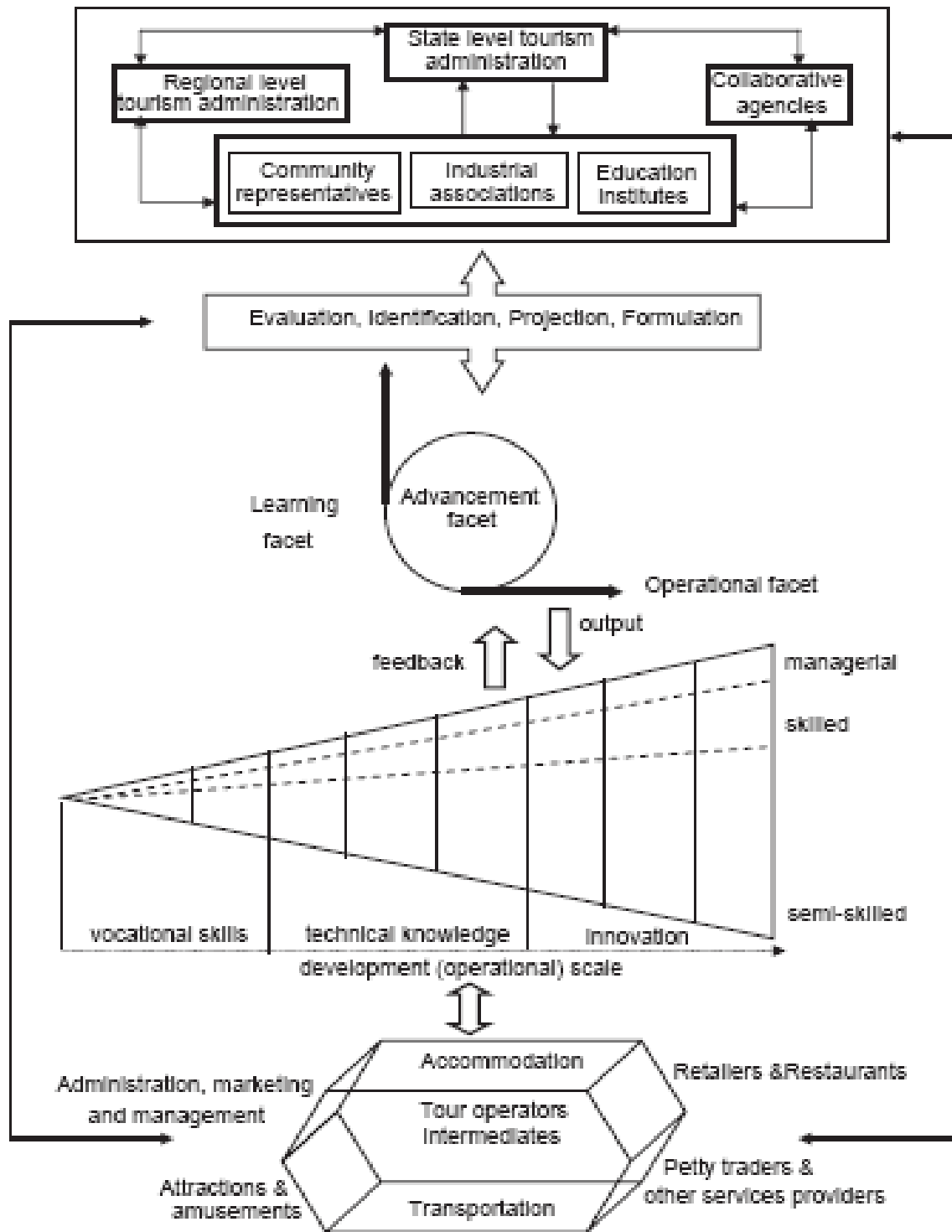
^{۲۶} Jim

منابع انسانی گردشگری

بحث بر سر این نکته است که به مانند برنامه ریزی برای بازدیدکنندگان بایستی برای ساکنان منطقه نیز برنامه ریزی کرد. اگر بناست گردشگری به عنوان یک نیروی مثبت در زندگی ساکنان منطقه مطرح باشد، بایستی مشارکت و پشتیبانی ساکنان منطقه را نیز داشته باشد. بسیاری از برنامه های گردشگری برای توسعه مناطق مقصد اهمیت کمی به توسعه منابع انسانی می دهند. به علاوه بسیاری از برنامه های گردشگری از شکل هایی از گردشگری پشتیبانی می کنند که با قابلیت های منابع انسانی موجود سازگار نبوده و به همین دلیل مردم محلی امکان مشارکت در گردشگری را پیدا نکرده و بالمال سود کمتری از آنچه باید نصیبشان شود می برند.

استراتژی های گردشگری که در کشورهای در حال توسعه در حال اجراست، ذاتاً توسعه ای تحت امر دولت ها بوده و به شدت سیاسی است تا بتواند برنامه های اجتماعی و اقتصادی خودشان را تحقق بخشد. پس رویکرد عمومی به آموزش گردشگری، زمانی که انواع بزرگ مقیاس و انباشته از سرمایه توسعه نقش محوری در برنامه های گردشگری دارند، بیشتر با "خلق منابع انسانی مورد نیاز برای کار برای دیگران" ارتباط دارند.

مطالعات منابع انسانی گردشگری (یا صرفاً ارزیابی اثرات استخدام در گردشگری) عموماً بازتاب تجلی گردشگری به عنوان محرکی برای رشد اقتصادی می باشد. تحقیق در منابع انسانی گردشگری عموماً از دو منظر مورد بررسی قرار می گیرد: الزامات منابع انسانی (نیازهای کارمندیابی صنعت) و مطالعات اثرات استخدام. اثرات استخدامی توسعه گردشگری به این دلیل مورد مطالعه قرار می گیرد که این اطلاعات برای کسب حمایت های مالی از آژانس های دولتی و تقاضای حمایت از جوامع محلی و ساکنان جهت توسعه بیشتر گردشگری مفید واقع می شود.



شکل ۱ - توسعه منابع انسانی؛ چارچوبی برای گردشگری

منابع

Idris, A. R., and Eldridge D. (۱۹۹۸). "Reconceptualising human resource planning in response to institutional change", *International Journal of Manpower*, ۱۹(۵), ۳۴۳-۳۵۷

Gubman E. (۲۰۰۳). "HR Strategy and Planning: From Birth to Business Results", *Human Resource Planning*, ۱۳-۲۴

Liu, A., Wall, G. (۲۰۰۶). "Planning tourism employment: a developing country perspective", *Tourism Management*, ۲۷, ۱۵۹-۱۷۰