



## توسعه منابع انسانی در جهانگردی : نقشی برای دولت ؟

Tom Baum , Edith Szivas

مترجم : جلاير خليل زاده

بخش مدیریت مهمانپذیری و جهانگردی ، دانشکده تجارت و کسب و کار ، استراتکلایر ، دانشگاه استراتکلایر ، کلاسکو ، اسکاتلند

دانشکده مدیریت ، دانشگاه سوری ، گیلدفورد ، بریتانیا

دریافت شده در تاریخ ۲۳ ژانویه ۲۰۰۷ ، تأیید شده در ۶ سپتامبر ۲۰۰۷

### چکیده

مشمولیت دولت در جهانگردی و توسعه این بخش بطور گسترده ای مقبولیت یافته است ، اما مناظرات آکادمیک در باره شکل و سطح دخالت دولت هنوز محدود است . این مطلب بویژه هنگامی مشخص تر می شود که جلوه ای از این مشمولیت در بخشی از این صنعت مانند توسعه منابع انسانی مد نظر قرار می گیرد . هدف این مقاله کشف نقش اساسا نادیده گرفته شده دولت و کارگزاران آن در فعال سازی محیط موثر در توسعه منابع انسانی جهانگردی است . در این مقاله بطور خلاصه ای نقش بحث برانگیز دولت در توسعه اقتصادی و بویژه توسعه منابع انسانی جهانگردی اشاره شده است . ما همچنین به طبیعت جهانگردی بعنوان بخشی از اقتصاد و شناسایی ویژگی قابل توجه آن تحت عنوان تم های کلیدی در این مقاله می پردازیم . نقش منابع انسانی در فعال سازی کسب و کارهای جهانگردی ، مقاصد و کشورها برای عملکرد موثر و رقابتی در اقتصاد معاصر جهانی اشاره شده و مقاله تاثیر ویژگی های عملیاتی و ساختاری تعریف شده جهانگردی و نقش مردم را نیز بررسی می کند . در نهایت بر اساس تجربیات ۴۰ سال گذشته جمهوری ایرلند به بررسی این مطلب می پردازیم که آیا دولت و کارگزاران آن می توانند نقش مفیدی در سیاستهای راهنما و تنظیم برنامه هایی که بعنوان ارتقاء کیفی و افزایش بهره وری مردم برای تسلیم محصولات و خدمات به مهمانان جهانگردی عمل کنند ایفا کند یا نه و اگر می تواند ، چگونه این نقش به بهترین نحو تعریف و عملیاتی می شود .

© ۲۰۰۷ السویر مسئولیت محدود ، حق رونوشت محفوظ است .

کلمات کلیدی : جهانگردی ؛ توسعه منابع انسانی ؛ دولت ؛ تعلیم ؛ آموزش .

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت جهانگردی / گرایش بازاریابی گردشگری دانشگاه علامه طباطبائی – دانشکده مدیریت و حسابداری

بازدید کننده در یک عامل کسب و کار ، یک مقصد ، یا در نهایت یک کشور باشد را بحث کنیم .

علاوه بر این داستان فلیت ایرلند در مورد ذات اتفاقی یا برنامه ریزی شده مدیریت منابع انسانی کارا نیز به این مبحث اعتبار می بخشد . همچنین می شود بر روی این مطلب بحث کرد که استفاده موثر و مدیریت افراد بعنوان منابع بحرانی ( حیاتی ) جهانگردی بدون در نظر گرفتن برنامه ریزی ، توسعه و حمایت در سطح بنگاهی ، مقصدی و کشوری امکان پذیر نیست . کارگزاران و بازیگران گوناگون ، اعم از خصوصی و عمومی ( و دولتی ) می توانند و باید نقش هادی و مهمی در قادر ساختن بخش جهانگردی برای جذب ، مدیریت و توسعه منابع انسانی به روشی بهینه ایفا کنند . بازیگران کلیدی در این فرایند اغلب دولتها و کارگزاران محلی و ملی هستند .

فرآیند متمایز اما مرتبط فرمولاسیون سیاستهای جهانگردی و برنامه ریزی جهانگردی موضوع مورد توجه اکثر مطالعات از زوایای گوناگون است ( بعنوان نمونه مراجعه شود به هال ۲۰۰۰ ؛ هال و جنکینز ۱۹۹۵ ؛ لیکوریش ، جفرسون ، بادلندر و جنکینز ۱۹۹۱ ؛ ویل ۱۹۹۴ ) . در این بحث بهر حال واضح است که سیاستها و برنامه ریزی ، با توجه به منابع انسانی و توسعه آن یک ناحیه نادیده گرفته شده و بطور گسترده ای غیر مشمول بوده و یا در بهترین حالت با مسئولیتهای برنامه ریزی اصلی و سیاستگذاری ادغام شده است . لیو و وال ( ۲۰۰۶ ، ص ۱۶۲ ) بصورت درستی این نادیده گرفتن را به نقد می کشند و می گویند که " مسئله منابع انسانی جهانگردی بصورت ضعیفی تصور شده و به آن پرداخته شده و بسیاری از مطالعات جهانگردی اعم از کاربردی یا تئوریکی ، توصیه های مفیدی برای جایگاه بعد انسانی چارچوب فرایند برنامه ریزی یکپارچه جامع جهانگردی ارائه نمیدهند " .

محرك کلیدی پشت پرده حمایت دولتها از جهانگردی در کشورها ، چه اقتصادهای توسعه یافته و چه کشورهای کمتر توسعه یافته ، توانایی جهانگردی در خلق فرصتهای اشتغال و استخدام و دست داشتن در توسعه اقتصادی اجتماعی ممالک میباشد . هنوز هم کیفیت و پایداری اشتغال جهانگردی اکثرا مورد پرسش قرار می گیرد و اجماع نظری در مورد نقش حمایتی دولت در توسعه منابع انسانی جهانگردی وجود ندارد .

نقش حیاتی مردم در تحویل موفقیت آمیز خدمات جهانگردی بطور گسترده ای مورد بحث قرار گرفته است ، بعنوان نتیجه ، افرادی که در جهانگردی مشغول به کار هستند بعنوان بعد شاخص عملیات موفقیت آمیز کسب و کارهای این بخش تشریح می شوند . " داستان بنگاههای جهانگردی موفق از سری داستانهایی است که شدیداً به مردم بر می گردد - چگونه جذب شده اند ، مدیریت شده اند ، چگونه تعلیم و آموزش دیده اند ، چگونه ارزش گذاری شده و پاداش دریافت کرده اند ، و چگونه از طریق فرآیند یادگیری مستمر و توسعه شغلی مورد حمایت واقع شده اند . هیچکدام از اینها اتفاقی نیست " . ( فیلت ایرلند ۲۰۰۵ ، ص ۸ ) . برای مشخص کردن دلایل موفقیت یا عدم آن در بنگاههای جهانگردی و کلا در این بخش ( جهانگردی ) و با مردمی که در آن کار می کنند ، شاید تخمین زدن محیط طبیعی و فرهنگی و سایر جاذبه ها ، امکانات و کیفیت زیر ساختها در شکل دهی تجربیات بازدید کنندگان مهم باشد . بهر حال سزیواس ( ۱۹۹۹ ، ص ۱۵۴ ) بیان می کند که " فقط کارکنان رقابتی و انگیزش یافته می توانند خدمات با کیفیت برای دستیابی به مزیت رقابتی بنگاهشان و مقاصد جهانگردی عرضه کنند " . اگر گام را فراتر گذاریم میتوانیم درباره اعتبار توضیح باوم ( ۲۰۰۲ ) که می گوید منابع انسانی در جهانگردی قدرت بالقوه برای ساختن یا شکستن تجربه

جهانگردی یکی از حوزه های مهم فعالیتهای اقتصادی در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه است . و در این حالت چگونگی درک نقش دولتها و کارگزاران آنها در کمک به فرموله کردن سیاستها و شکل دادن به عملیات تحویل خدمات در عرصه مدیریت اقتصادی و تفسیر ساختار سیاسی در محیط های اجتماعی و فرهنگی از اهمیت بسزایی برخوردار است . درجه دخالت مستقیم دولتها و مشمولیت آنها در فعالیتهای جهانگردی در سطح مقاصد و کشورها به نوع مدل اقتصاد بازار آزاد و یا برنامه ریزی شده ای بر می گردد که کشورها بر می گزینند . ذات این چنین ترکیب های سیاسی در طول زمان و از جایی به جای دیگر متفاوت است .

این مقاله چارچوب گسترده تری از اقتصاد ملی در ارتباط با جهانگردی ارائه می دهد . در مقوله نقش این بخش در اقتصاد ملی و محلی و اهداف اجتماعی ، ریچر ( ۱۹۸۵ ، ص ۲۰۲ ) بر روی طیف گسترده ای از مزایا بحث می کند که برخی از آنها بشرح زیر مربوط به توسعه منابع انسانی است : " جهانگردی یکی از راههای جذاب برای تولید ارز خارجی ، خلق فرصتهای اشتغال برای افراد نیمه ماهر و غیر ماهر ، توسعه هنر ، تشویق صنایع دستی و صنایع صادراتی ، و کمک خرجی برای توسعه زیرساختهای حمل و نقل است " . علاوه بر این سزیواس ، رایلی و آی ری ( ۲۰۰۳ ) به این نکته اشاره می کنند که یکی از جذابیت های اشتغال در صنعت جهانگردی ، هم برای بخش خصوصی و هم دولتی دسترسی به مردمانی با انواع و سطح گوناگونی از سرمایه های انسانی است و همچنین این منظر است که آنرا به عنصر مهمی در ملاحظات سیاسی بویژه در دوران گذار و تحولات اقتصادی مبدل می سازد .

در این بحث ما بصورت نقادانه ای نقش دولت و کارگزاران آنرا در توانمند سازی محیط برای توسعه منابع انسانی موثر به بحث می نشینیم . مقاله بصورت مختصری طبیعت جهانگردی را بعنوان بخشی از اقتصاد برجسته کرده و خصایص درخشان آن را شناسایی می کند . نقش

منابع انسانی در فعال سازی کسب و کارهای جهانگردی ، مقاصد و کشورها برای عملکرد موثر و رقابتی در اقتصاد معاصر جهانی اشاره شده و مقاله تاثیر ویژگی های عملیاتی و ساختاری تعریف شده جهانگردی و نقش مردم را نیز بررسی می کند . با تمرکز به اهداف این مقاله بررسی می شود که آیا دولت و کارگزاران آن می توانند نقش مفیدی در سیاستهای راهنما و تنظیم برنامه هایی که بعنوان ارتقاء کیفی و افزایش بهره وری مردم برای تسلیم محصولات و خدمات به مهمانان جهانگردی عمل کنند ایفا کند یا نه و اگر می تواند ، چگونه این نقش به بهترین نحو تعریف و عملیاتی می شود .

## ۱.۱. دولت ، توسعه اقتصادی و توسعه منابع انسانی

دولت اصلی ترین بازیگر عرصه شکل دهی اقتصاد و توسعه آن در تمام کشورها است که در طیف مداخله فعال تا دخالت از دور و یا نادیده انگاشتن قرار می گیرد . استیگلitz ( ۲۰۰۲ ، ص ۹ ) اشاره می کند که : هدف فعالیت های اقتصادی افزایش رفاه برای افراد است ، و ساختارهای اقتصادی که توانایی انجام این کار را دارند بسیار پسندیده تر از انواعی هستند که امکان آن را ندارند . نقشهایی که دولت می تواند به عهده بگیرد بطور قابل ملاحظه ای در سایه مکملان سایر ذینفعان اقتصاد محلی متغیر است . این ذینفعان شامل افراد ، چه در سن اشتغال و چه بازنشستگی و یا در زمینه آموزش ، به همان اهمیت مولدان ثروت در هر دو بخش دولتی و خصوصی است .

نقش کلیدی تعدادی از این ذینفعان که اغلب دولت با توجه به توانمند سازی خلق ثروت افراد از طریق کار و همچنین با توجه به مزایای اجتماعی و فردی گسترده تر نقش راهبری را به عهده میگیرد و مشمولیت هدفمندی را با اقتصاد مهیا می کند .

همانطور که استیگلیتز ، ( ۲۰۰۲ ، ص ۹ ) به درستی اشاره میکند ، " برای بخش بزرگی از جمعیت جهان ، کار - استخدام - مهم است . برای اشخاصی که کارشان را از دست می دهند ، فقط از دست دادن درآمد نیست که مهم است ، همچنین احساس آنها از خودشان نیز اهمیت دارد . بیکاری با مشکلات و آسیب های گوناگونی در ارتباط است ، از نرخ بالای طلاق و خودکشی تا بروز الکلی شدن . و رابطه فقط بصورت همبستگی نیست ، بلکه رابطه علی نیز وجود دارد . برخی از افراد می توانند خود را شاد و استخدام شده فرض کنند ( حتی بدون کار ) . برای خیلی از مستخدمین - حقیقتی که شخص دیگری ارزش آنها را با پرداخت دستمزد مشخص می کند - مهم است " . از دید سیاست عمومی نبود کار و یا فرصت استخدام باعث نادیده گرفته شدن اجتماعی می شود و یا عبارت دیگر مشارکت در کاری معنادار باعث مشمولیت اجتماعی میشود و جلوی تیکه تیکه شدن و از بین رفتن پیوستگی اجتماعی را گرفته و یا حداقل کاهش می دهد .

نقشهای بالقوه دولت در قلمرو منابع انسانی متفاوت هستند که در محدوده ای در جهات سیاست و عملکردی برای فرآیند آموزش از قبل از مدرسه تا شغلی و بالاتر و یادگیری در طول زندگی فراهم میکند ؛ فراهم کردن دسترسی برای بخشهای خصوصی و عمومی به مهارتهای کمی و کیفی مورد نیاز برای رشد و توسعه اقتصادی ؛ تشویق کسب مهارتهایی بعنوان ابزاری برای تجدید ساختار اقتصادی ؛ کالیبراسیون مجدد جذابیت سرمایه گذاری از طریق برانگیختن حرکت به سمت مهارتهای تخصصی و اقتصاد دانش محور ( بعنوان مثال نگاه کنید به لیوید و پین ، ۲۰۰۴ ) ؛ و اجرای سیاستها و برنامه هایی که فرصتهای اشتغال را به حداکثر می رسانند و بیکاری را در اقتصاد به حداقل رسانده و باعث مشمولیت اجتماعی شوند . این مطلب بطور واضحی دستور جلسه منابع انسانی مجزایی است که می تواند چالشهای واقعی موازنه فشار تضادهای علایق ذینفعان را نشان دهد . بطور اساسی ، مدیریت دولتی عناصر کلیدی در بازار ملی نیروی کار - چه برخورد نرم و چه ذات دخالت محور - عموماً بعنوان مسیری برای ارتقاء و رونق اکثریت جامعه پذیرفته شده است . افزایش ظرفیت انسانی و توانایی های انسانی جامعه ، بویژه در بین افرادی که از لحاظ اقتصادی در سن

بهره وری قرار دارند در این فرآیند تعیین کننده بوده و منافع فرامرزی دارند . همانطور که رنجل ( ۲۰۰۴ ، ص ۳۷۴ ) اشاره می کند " در یک اقتصاد دانش محور ، نیروی کار بهتر تعلیم دیده و آموزش یافته ، بهره وری را افزایش داده و همچنین ظرفیت بهتر فهمیدن بین ملتها بر مبنای تحمل و احترام متقابل علمی را برای پروراندن تجارت آزاد بین الملل و توسعه رقابت صنعت خاص منجر می شود .

این مطلب در مفهوم جهانی شدن اقتصاد مهم مینماید . بطور همزمان محدودیتهایی در پذیرفتن و انطباق سیاستها و عملکرد منابع انسانی جهانی وجود دارد ، همانطور که اسپارو ، بروسر ، و هریس ( ۲۰۰۴ ، ص ۱ ) بر این مطلب هنگامی که از مدیریت منابع انسانی صحبت می کنند تاکید می ورزند " بنا شده بر مبنای قوی مرزهای ملی " . با مرجع قرار دادن جامعه و اقتصاد در فرآیند توسعه منابع انسانی ، باوم ( ۲۰۰۱ ، ص ۱۹۸ - ۱۹۹ ) بطور مشابهی اشاره می کند " آموزش و سیستم آموزشی در اکثر کشورها بمنظور پاسخ و عکس العملی به ترکیبات پیچیده عوامل تاریخی ، فرهنگی ، سیاسی ، اقتصادی ، جغرافیایی ، و تکنولوژیکی بوجود آمده اند . فعل و انفعالات این تاثیرات منجر شده به سازماندهی نهادها ( سازمانها ) که در سطح ملی متمایز هستند " . باوم بیش از این نیز اشاره ای دارد به آموزش و تعلیم مسائل سیاسی که آستان مناظرات محافظتی فرآیند دموکرات سیاسی است .

## ۲.۱ . نقشی برای دولت در برنامه ریزی و سیاستهای جهانگردی

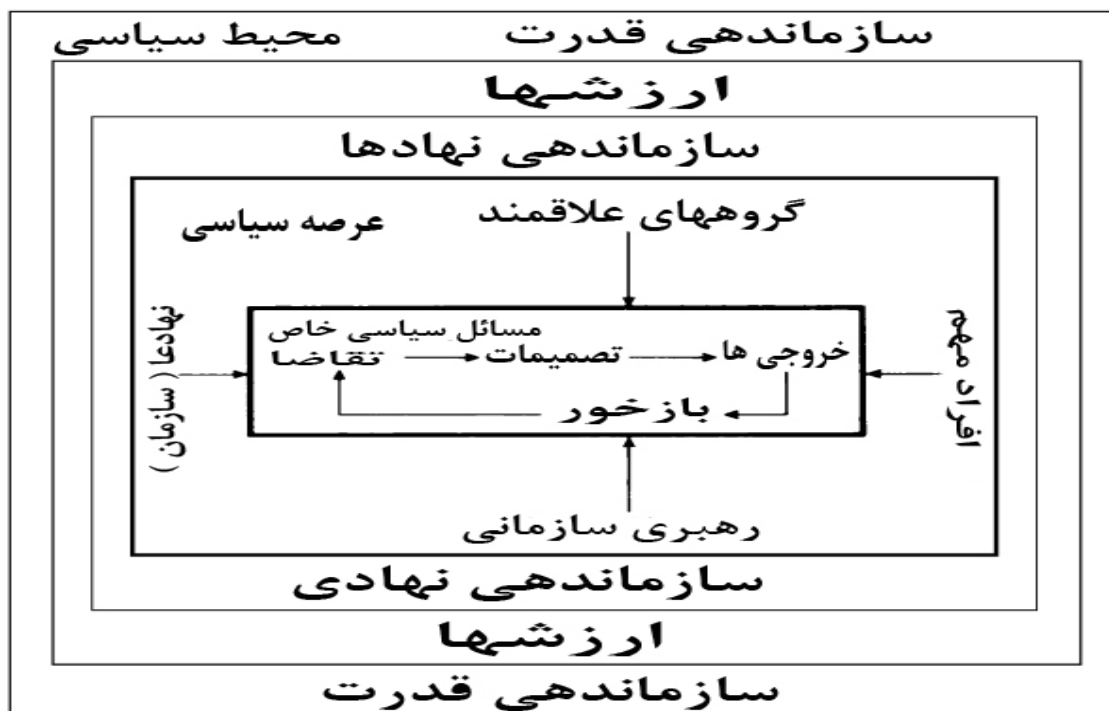
تمام دول اعم از ملی و محلی ، سیاستی برای جهانگردی دارند ، چه مداخله فعال و چه آزادی مطلق و یا بینا بین ( هال ۱۹۹۴ ) . ویل ( ۱۹۹۴ ) اشاره می کند که در این مطلب بدنه دولت در سطح ملی ، ایالتی ( استانی ) و محلی درگیر میشوند و این گستره ای از کارگزاران هم پیمان برای قرار گرفتن در کنار دولت را منجر می شود . ما همچنین اشاره کردیم که نقش دولت با توجه به سیاست ، توسعه و برنامه ریزی جهانگردی در گرو اهمیت

آن در اقتصاد ملی و محلی و فلسفه سیاسی و اجتماعی جامعه است. بعنوان روند عمومی، اسمیت (۱۹۸۹، ص X-Xi) به حق اشاره ای دارد که "عاملین دولتی در هرسطحی از بین المللی تا شهرهای کوچک، نقش فعال پیشرو جهانگردی بعنوان ابزاری برای توسعه را پذیرفته و سعی در ایفای نقش دارند. . . . . عاملین دولتی بطور جاری جهانگردی را بعنوان اکسیری برای بیکاری و نواحی راكد اقتصادی ترویج می کنند". همچنین ریچر (۱۹۸۵، ص ۲۰۳) اشاره می کند که "سوال اساسی این نیست که آیا دولت در جهانگردی ایفای نقش می کند، بلکه نحوه دخالت دولت و نقشی که ایفا می کند مهم است. نحوه رفتار و ایفای نقش دولت بوسیله هال (۲۰۰۰، ص ۱۳۵) تشریح می شود "دولت به شکل دهی چارچوب اقتصادی صنعت جهانگردی کمک می کند، اگرچه عوامل اقتصادی بین المللی مرتبط با نرخ مبادله ارز، نرخ بهره، و اعتماد سرمایه گذاران بسیار مهم هستند، کمکها، زیرساختها و نیازهای آموزشی جهانگردی را مهیا می

سازند، بنیان محیط تنظیمی که در آن کسب و کار فعالیت میکند، و پذیرفتن نقشی فعال در ترویج و بازاریابی.

چارچوب هال (۱۹۹۴) عامل هایی که منجر به رویکرد سیاستهای متفاوت پذیرفته شده است را می آزماید (تصویر ۱).

چارچوب هال پیچیدگی های توسعه سیاسی و اهمیت عوامل وابسته به قراین را مشخص میسازد. مدل جزئیات محیط سیاسی، عرصه سیاسی و مسائل خاص سیاسی با توجه به فرآیند سیاست سازی را مشخص میسازد. تحلیل و نتیجه گیری ما بهر حال به این نکته رهنمون می شود که نسبت به مسئله توسعه منابع انسانی بصورت گسترده ای نادیده انگاشته شده است.



تصویر ۱: چارچوب سیاست سازی هال، منبع: هال (۱۹۹۴)

مدل این حقیقت را برجسته میسازد که گروههای علاقمند تاثیر عمده ای بر توسعه سیاسی دارند و آنها عناصر جدایی ناپذیر سازماندهی نهادی هستند ( هال و جنکینز ، ۱۹۹۵ ). گروههای علاقمند بدین دلیل ظهور پیدا می کنند که بعنوان گروه قویتر از افراد هستند . اهداف مستقیم ( اصلی ) آنها تاثیرگذاری بر سیاستهای عمومی هستند که تاثیری بر سیاستهای جهانگردی دارند که بعنوان تضادهایی در صنعت و بین گروههای ذینفعان بروز می کنند .

گروههای علاقمند و ذینفعان در محیط توسعه منابع انسانی نقش مهم و برخی مواقع قابل رقابتی دارند و تاثیر آنها در سطح سیاستهای ملی و محلی ، نشانگر کسب و کارهای جهانگردی ( بزرگ و کوچک ) ؛ عاملین توسعه و بازاریابی جهانگردی ؛ کارگزاران ملی و منطقه ای دولتی ؛ عاملین بازار نیروی کار ؛ اتحادیه های تجاری و دیگران . بدینسان روشن و پر واضح است که سازمانهای سطح ملی در توسعه منابع انسانی نقش دارند . تکه تکه بودن صنعت جهانگردی و حاصل اجماع آنها بعنوان سازمانهای عامل ، در صورتی که این سازمانها بصورت بخشی سازماندهی شده اند ( بعنوان مثال اتحادیه هتلداران ، اتحادیه رستورانداران و . . . ) پارادوکسی را بوجود می آورد ، نه بدین معنی که این سازمانها در تضاد با یکدیگر هستند ، اما در ذات وجودیشان طبیعی است که بدنبال علایق و نیازهای زیربخش خودشان باشند .

### ۳.۱. طبیعت جهانگردی بعنوان یک بخش اقتصادی و تاثیر آن بر توسعه منابع انسانی

جهانگردی یک صنعت بخش بخشی و متنوع در اقتصاد بوده و بیشتر با تمایزات سازماندهی و مالکیت و عملیات شناخته می شود . با این توصیف بسیاری از مفسران

اعتبار این مطلب را به پرسش می گذارند که آیا باید واژه فراگیری مانند صنعت را برای این پدیده که تاثیرات گسترده در قلمرو کسب و کارها و عملیات خصوصی و دولتی دارد بکار برد یا نه . این ناهمگونی خاصیتی را بدنبال دارد که بر تمام جوانب عملیاتی ، بازاریابی ، مالی و برآستی مدیریت منابع انسانی تاثیرگذار است . فرهنگ جهانگردی جمعگرا نیست و هر زیر بخشی تمایل دارد که بصورت خودمختار تفکر و عمل نماید و بدین ترتیب " تصویر بزرگ " مدیریت جهانگردی چه در جنبه بازاریابی و چه در کیفیت چالش ساز و توأم با تناقضات باشد .

ویژگی های جهانگردی تعدادی از شاخصه هایی را برجسته میسازند که انشعابات برای مردمی که در این بخش کار می کنند بوجود آورده و نقش توسعه منابع انسانی که در حمایت از ارتقاء بهره وری و کیفیت در تمام سطوح سازمانی ، مقصدی و کشوری ایفا میکنند را تبیین می کند .

- جهانگردی یک صنعت چند محصولی است که بخشهای مختلف آن طیف گسترده ای از مشاغل با نیازهای سرمایه انسانی متفاوتی را می طلبد ( سزیواس ۱۹۹۹ ) . این گوناگونی مخرب است و هم سازنده ؛ سازنده است برای اینکه بخشی از جذابیت مشاغل جهانگردی همین تمایز و گوناگونی است و مخرب است بخاطر پیچیدگی که برای مدیریت و توسعه منابع انسانی با خود می آورد ( رایی ، لادکین ، و سزیواس ، ۲۰۰۲ ) .

- ویژگی چند محصولی جهانگردی که باعث بوجود آمدن گوناگونی می شود ، یک عدم وابستگی شدید بخشی را منجر می شود ، برای یک بازدید کننده یک کسب و کار جزوی از ویژگیهای مفهومی بنام مقصد است که تمایزی بین عملکرد آن کسب و کار و مقصد قائل نمی شود و در ادراک کلی وی از مقصد موثر است .

- جهانگردی با یک دوگانگی نیز روبرو است ، جایی که کمپانی های بزرگ چند ملیتی با کسب و کارهای کوچک در همکاری نزدیکند ( در جهانگردی عموماً کسب و کارهای کوچک و متوسط حکمفرما هستند ) ، واقعیت های توسعه منابع انسانی ( برای مثال در دسترس بودن بودجه های آموزشی و برنامه ها ، سطح مهارتها ، فرصت های رشد شغلی ، و محرکات شغلی ) بسیار در مورد کسب و کارهای ریز و درشت متفاوتند . برای مثال اندور ، باوم و موریسون ( ۲۰۰۱ ) و گلدینگ ( ۲۰۰۶ ) اشاره می کنند به محرک های چرخه زندگی و پشتیبانی عملیات سازمانهای ریز که قویاً نرم منابع انسانی را تنزیل می کند . در سطح ملی تفکر توسعه منابع انسانی میبایست همزمان پاسخگوی هر دوی عاملین بزرگ و کسب و کارهای کوچک باشد .
- نقش فصلی بودن در تنظیم نحوه سازماندهی عملیات و مدیریت افراد در جهانگردی . الگوهای متغیر ( تصادفی ) تقاضا چالشهایی را برای کسب و کارهای جهانگردی در سطوح عملیاتی ، بازاریابی ، مالی ، و از همه مهمتر در مدیریت منابع انسانی بوجود می آورد ( باوم و لاندتورپ ، ۲۰۰۰ ، گلدینگ ، ۲۰۰۶ ) . این مطلب قابل بحث است که این تنها ویژگی ساختاری است که بزرگترین نقش را در شناسایی چالشهای ذات منابع انسانی که با آن روبروست را بوجود می آورد .
- در بسیاری از کشورها ، مهارتهای سهل الاکتساب و سهل الانتقال جهانگردی باعث بوجود آمدن بازار ضعیف نیروی کار می شوند که از لحاظ اقتصادی باعث محدود شدن به نرخ پائینی از خروجی می شود ( رابلی و سزیواس ، ۲۰۰۳ ) .
- اندازه کسب و کار تا حد زیادی به پراکنش جغرافیایی بر می گردد . اگر جهانگردی حقیقتاً صنعت هر کوی و برزن باشد این مسئله بازتاب گسترده ای در مشارکت برای رشد توسعه منابع

- انسانی خواهد داشت و گر نه توسعه منابع انسانی در نادیده انگاری محض قرار می گیرد . فرصتهای نوین آموزش الکترونیکی پلی برای گذشتن از این شکاف محسوب می شوند ، اما هنوز هم اکسیری برای نیازهای توسعه منابع انسانی کسب و کارهای کوچک و متوسط نیستند .
- به این مسئله نیز باید توجه کرد که پارادوکسی در اهداف کسب و کارهای کوچک و متوسط جهانگردی وجود دارد که با مدل های سنتی رایج با در نظر گرفتن رشد و سود قابل شرح نیست . همانطور که گتر ، کارلسون و موریسون ( ۲۰۰۴ ، ص ۱ ) اشاره می کنند " نه تمام مشاغل برای رشد آغاز می شوند ، حداکثر سازی سود ، حتی برای دوام - بسیاری برای خواسته ها و ترجیحات مالک (ان) خریداری یا ساخته می شوند " . عملیات کسب و کاری با این پارادایم انگیزشی ، لزوماً پدیده ای مانند فصلی بودن را مشکل نمی دانند ، که شاید هم نوعی فرصت برای خلوت و کسب تجربه سبک زندگی متفاوت بدانند . در زمینه توسعه منابع انسانی منافع شغلی حاصل از سرمایه گذاری در توسعه و تعلیم منابع انسانی برای مالکین کاملاً شناخته شده نیست و ممکن است از اولویت برخوردار نباشد .
  - استخدام جهانگردی که بصورت گسترده ای توسط اکثر دول مورد استقبال قرار می گیرد بدون مشکل هم نیست ( با توجه به عناصر ساختاری فوق الذکر ) و همچنین شرایط بازار کاری ضعیف ( از لحاظ عملکردی و مهارتی ) ( مراجعه شود به بولتون و بوید ، ۲۰۰۳ ؛ بیرن ، ۱۹۸۶ ؛ درون فیلد و سوتو ، ۱۹۸۲ ؛ گابریل ، ۱۹۸۸ ؛ هوکو ، ۲۰۰۰ ؛ مارس و نیکود ، ۱۹۸۴ ؛ وود ، ۱۹۹۷ ) . آنچه که باوم ( ۲۰۰۶ ب ) شرح میدهد بعنوان " سمت تاریک سکه " اما باز میزان اشتغالی که جهانگردی خلق میکند نمیتوان نادیده گرفت و سیاست های اجتماعی مهمی را در نوع خود بنیان مینهد .

بویژه در مورد مسئله استخدام و تم های گسترده تر توسعه منابع انسانی جهانگردی با چالشهایی روبرو می شود که ناشی از ویژگی های ساختاری و محیطی میشود ، اما صفت های بارزی را در زمینه مشاغل خدماتی بدعت می نهد . مطالعه مدیریت منابع انسانی و تحقیقات انجام یافته در این زمینه این چالشها تحت عناوینی چون کیفیت و مزایای ناشی از آن را بیشتر بررسی میکند . مطالعات انتشار یافته در طیف وسیعی از تم ها و انتشارات فراوانی با تخصصی تر پرداختن به مسائلی مانند هتل ها ( بعنوان نمونه آلدلر و آلدلر ، ۲۰۰۴ ؛ گوئریر و لاک وود ، ۱۹۸۹ ؛ هوکو ، ۲۰۰۰ ) ، کیتزینگ ( گابریل ، ۱۹۸۸ ؛ مارس و نیکود ، ۱۹۸۴ ) ، خطوط هوایی ( بولتون و بوید ، ۲۰۰۳ ؛ هوجشیلد ، ۱۹۸۳ ؛ تایلر و تایلر ، ۱۹۸۸ ؛ ویلیامز ، ۲۰۰۳ ) میراث و موزه ها ( هولمز ، ۲۰۰۳ ؛ لاک استون ، ۲۰۰۵ ؛ اسمیت ، ۲۰۰۲ ) و علاوه بر اینها .

بنابراین جهانگردی نشانگر بخشی با خصایص کلیدی ساختاری است که آن را از بقیه بخشهای اقتصادی مجزا میسازد . این مسائل سدی هستند که نمیتوان توسعه منابع انسانی کارا و مبتنی بر هزینه فایده را برای بخش خصوصی میسر دانست . همچنین جهانگردی بخشی است که همیشه بر مبنای نرم قوانین تجارت به پیش نمی رود . این شرایط در قلب لزوم دخالت دولت در مسائل توسعه منابع انسانی قرار دارد . حال ما به مکاشفه نقش دولت در توسعه جهانگردی می پردازیم تا ارزیابی از مشمولیت دولت در توسعه منابع انسانی جهانگردی بدست دهیم .

#### ۴.۱. جایگاه منابع انسانی در برنامه ریزی و سیاست گذاری گردشگری

ما تقریباً دلایل شکست اکثر فرمولاسیون ها و برنامه ریزی های سیاستهای جهانگردی را اشاره کردیم تا شناختی از بعد منابع انسانی بدست آوریم ( لیو و وال ، ۲۰۰۶ ) . باوم ( ۱۹۹۴ ، ص ۲۵۹ ) پیش تر این موضوع را بررسی کرده بود بویژه وقتی که بحث میکرد " جایگاه منابع انسانی با در نظر داشتن فرآیند سیاست گذاری

جهانگردی و اجرای آن موضوع تجزیه و تحلیل آکادمیک نبوده است " . رایلی و بقیه ( ۲۰۰۲ ، ص ۱۶ ) شاید توضیحی ضمنی برای پیوند بین تاثیر برنامه ریزی جهانگردی با طبیعت پویای بازار کار این بخش در کشورهای توسعه یافته میدهد . آنها اشاره می کنند که " تقریباً در تمام بخشها آن تشخیص داده می شود با : گوناگونی استخدام ؛ نسبت بالای جمعیت جوان - اکثراً بعنوان اولین کارشان ؛ پرداختهای نسبتاً پائین ؛ رابطه غیر قابل اعتماد پرداخت و حق نگهداری و پرداخت و مهارتها ؛ سطح بالایی از تحرک و پویایی ( عدم ثبات ) از هر نوع اما بویژه تحرک درون سازمانی " . فیلت ایرلند ( ۲۰۰۵ ، ص ۱۳ ) عقیده مشابهی دارد وقتی اظهار میکند که "جهانگردی صنعت متمایز و تکه تکه ای در اقتصاد ایرلند است . فرهنگ جهانگردی جمعی نیست و هر زیر بخشی تمایل دارد که بصورت خودمختار تفکر و عمل نماید و بدین ترتیب " تصویر بزرگ " ، چه در مقوله مدیریت منابع انسانی و چه در توسعه و یا هر عملکرد کسب و کاری دیگر برخی مواقع میتواند پنهان باشد . همچنین در مسئله آموزش جهانگردی ، باوم ، آمو ، و اسپواک ( ۱۹۹۷ ، ص ۲۲۶ ) بحث میکنند که " یکی از دشواری های آموزش مهمانپذیری و جهانگردی اینست که انتظار میرود به ساز بخشهای نا همگن تکه تکه ای رقصيد که نیازهای مشترک تعریف شده بسیار اندکی در سطح مدیریت دانش و یا تکنیکی دارند . نیازهای خطوط هوایی مطرح ، کمپانی های هتلداری ، یا سایتهای میراثی در بین خودشان متمایز است ، اما بطور قابل ملاحظه ای با مشاغل ریز هم رده خود تفاوت دارند . یکی از نتایج بخش عمومی و خصوصی تکه تکه فعال در مهمانپذیری و جهانگردی این است که به ندرت اختیار تکواحدی و روشن با مسئولیت برای مدیریت و هدایت آموزش و تعلیم آغازگرهای توسعه در حمایت از آن بخش وجود دارد .

بهرحال موضوع این نیست که بازارهای نیروی کار جهانگردی در نوع خود مورد غفلت واقع شده اند ، بلکه مسئله اینست که این چنین تجزیه و تحلیل هایی کمتر در پیوند با ملاحظات جهانگردی قرار گرفته اند . کارهای کلیدی در مورد تحلیل بازار نیروی کار جهانگردی در بین دیگران سزیواس و رایلی ( ۱۹۹۹ ) ، رایلی و بقیه ( ۲۰۰۲ ) ، سزیواس و بقیه ( ۲۰۰۳ ) ، آزارو

( ۲۰۰۵ ) . در کنار این بررسی بازار نیروی کار غیر رسمی در کارهای بطور مثال کاسکیتر و وال ( ۱۹۹۴ ) و تیموتی و وال ( ۱۹۹۷ ) دیده می شوند .

جالب است که توجه کنیم که در راهنمای جامع برنامه ریزی ملی و منطقه ای سازمان جهانی جهانگردی ( UNWTO, 1994 ) تنها خلاصه ای از مراجع نیازهای منابع انسانی در این زمینه و بحث درباره یکپارچگی رویکرد مطرح شده است و بقیه موارد نایده انگاشته شده اند . تمرکز بحث بر روی اختصاص سیاست و توسعه استراتژیک با توجه به ساختار ، پایداری ، ملاحظات اقتصادی و فرهنگی اجرا و کنترل ، مونیتورینگ و برنامه بازار میباشد . همچنین باید توجه کرد که توسعه منابع انسانی جهانگردی در سازمان جهانی جهانگردی به ناحیه اولویت تبدیل شده بعنوان نمایی از کار آموزش و تعلیم و مدیریت دانش سازمان .

با تمرکز بر بویژه مسئله کشورهای کمتر توسعه یافته ، لیو و وال ( ۲۰۰۶ ، ص ۱۵۹ ) اشاره می کنند که جهانگردی معمولا بعنوان ابزاری برای تحریک اقتصاد حاشیه ای مورد استفاده قرار می گیرد برای ترویج و ارتقاء توسعه از طریق شغلها و درآمدی که می پروراند . آنها بحث می کنند که " معمولا امید آن می رود که جهانگردی با ارتقاء تحرک عمودی نیروی کار سختی ها را کاهش دهد . بهر حال تجربه ها با جهانگردی متفاوت است ، بخشی بخاطر انواع حالتیابی که آن میتواند به خود بگیرد و بخشی بخاطر توانایی های متفاوت مقاصد در جذب جهانگردان و پاسخگویی به نیازهای آنان " . ملاحظات در میان برخی نویسندگان است که در زمینه برنامه ریزی جهانگردی اغلب کوتاهی ( شکستی ) در مورد شناسایی نیازها و تشویق مشارکت مردم محلی وجود دارد ( دین ، ۱۹۸۲ ، ۱۹۹۷ ؛ لیو و وال ۲۰۰۶ ) .

غفلت از ملاحظات منابع انسانی در برنامه ریزی جهانگردی میتواند عواقب مهمی داشته باشد . هیچکاک ( ۱۹۹۳ ، ص ۳۱۳ ) و لیو و وال ( ۲۰۰۶ ، ص ۱۶۲ ) اشاره می کنند به مشکلات آمیخته توسعه جهانگردی در غیاب مهارتهای مناسب در جزیره کومودو اندونزی

میپردازند ، جایی که استخدام جهانگردی " بخاطر کمی مهارتهای مناسب و آموزش قادر به مشارکت در برنامه های توسعه جدید نیستند " . اسپچایکول و باوم ( ۱۹۹۸ ، ص ۳۶۱ ) طور مشابهی اظهار می کنند که " تایلند عرضه نیروی انسانی وسیعی را دارد ، اما با دشواری های تجربی و کمبود پرسنل تعلیم دیده برای احراز مشاغل با مهارتها ، ظرفیتها ، درجه حرفه ای بودن متفاوت مواجه است " . لیو و وال ( ۲۰۰۶ ) کشورهای در حال توسعه را بررسی کرده اند که فقدان سرمایه های انسانی ، ولو به قیمت مازاد نیروی کار ، با درجه پائینی از مهارت و تخصص جهانگردی ، مهمترین مانع را در جهت عدم مشارکت جامعه میزبان در اشتغال جهانگردی دارد . اجتنر ( ۱۹۹۵ ، ص ۱۲۱ ) و لیو و وال ( ۲۰۰۶ ، ص ۱۶۲ ) همچنین تاکید می کنند بر مشکلات مربوط به ساختار بخش جهانگردی در بسیار از کشورها ؛ برنامه ریزی منابع انسانی بطور بی نهایی " بوجود آوردن نیاز نیروی انسانی به کار برای دیگران " ( در نظر نگرفتن کسب و کارهای کوچک و متوسط ) در اکثر اقتصادها .

### نقشی برای دولت ؟

برخی از نمونه هایی که بدنه دولت در جهانگردی با توجه به توسعه منابع انسانی وارد می شود :

- سازمانهای ملی ، محلی و ناحیه ای جهانگردی .
- وزارتخانه ( نهاد ) دولتی با مسئولیتهای مشخص برای جهانگردی .
- سایر وزارتخانه های مرتبط با تحویل محصولات جهانگردی ( مانند کشاورزی ، فرهنگ ، محیط ) .
- امنیت و اتباع با مسئولیت پلیس مهاجرت و روشها .

- تدریس آنچه میتوان با تجربه یاد گرفت .
- تنظیم خروجی های آموزشی با مشاغل .
- شناسایی آمادگی برای پیشرفت و ارتقاء در صنعت .
- ذات برنامه های آموزشی جهانگردی یا هر آنچه باید آموخته شود .

اسیچایخول و باوم ( ۱۹۹۸ ، ص ۳۶۸ ) همچنین نیاز به یک رابطه قوی را شناسایی کرده اند و قتی می گویند که " در کشورهای در حال توسعه ، بدون راهنمایی و حمایت دولت قوی ، توسعه منابع انسانی در جهانگردی محدود خواهد بود . سرانجام داسویل ( ۲۰۰۰ ) این مسئله را مطرح کرد که در زمینه تعلیمات جهانگردی ، بویژه در کشورهای در حال توسعه باید موضوع شراکت بخشهای عمومی و خصوصی شود .

#### ۶.۱. یک مطالعه موردی نمونه از مشمولیت دولت : جمهوری ایرلند

آنچه در بخش توسعه منابع انسانی ایرلند در طول ۴۰ سال گذشته باعث اصلاح و بهبود این فرآیند گشته دخالت کنترل شده و موازی دولت در این سیستم بوده است . در این فلیت ایرلند بعنوان کارگزار کلیدی و راهبر فعال بوده است ، سیاستهای تحقیقات کنترلی برای کشف نیاز و وضع بازار از جمله کارهای پر تکرار در طول این سالها بوده است . تحول عظیم فلیت ایرلند را باید فرآیند بلوغ نقش توسعه منابع انسانی دانست . اطلاعات بیشتر در جدول تصویر ۲ مشخص هستند .

- اختیارات محلی برای گسترش تمهیدات فراغتی ( موزه ها ، مجموعه تفریحی ها ، مراکز ورزشی ) داخل یک جامعه .
- عاملین ملی ، مسئول ترویج هنر ، فرهنگ و ورزش .
- وزرات آموزش ملی یا ناحیه ای .
- نهاد نیروی کار / استخدام / با تمرکز بر تولید استخدام کسب مهارت لازم برای هر بخش .
- نهاد نیروی کار / استخدام / با قبول مسئولیت برای کنترل و قانونمند سازی .
- نهاد مرتبط با قانونگذاری و کنترل و دسترسی بازارهای نیروی کار ملی به بین المللی .
- کارگزار ناحیه ای یا ملی توسعه اقتصادی .
- مدرسه ، کالج و دانشگاههایی که برنامه جهانگردی دارند ( اعم از خصوصی و عمومی ) .
- بدنه بخش عمومی مسئول تعلیم و آموزش در مقاطع کالج و دانشگاهی .
- مشاورین و عاملین تعلیم اوغات فراغت و مهمانپذیری .
- بخش عمومی و خصوصی شرکتها و بنگاههای جهانگردی .
- نماینده صنعت مهمانپذیری و جهانگردی و حمل و نقل .

مشخص است که سطوح بالایی از سرمایه گذاری دول در اکثر کشورها بر روی آموزش جهانگردی است ، رایلی و بقیه (۲۰۰۲) شرایط زیر را برای هم ترازای سطح سرمایه گذاری ارائه می کنند :

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| فازی در توسعه جهانگردی     | نمونه ای از ابتکار عمل ها                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| فاز نابالغی<br>(۱۹۶۳-۱۹۷۹) | <ul style="list-style-type: none"> <li>* برنامه ریزی نیازهای تعلیم برای جهانگردی از سوی دولت</li> <li>* توسعه واحدهای آموزشی صنعت محور</li> <li>* بهبود برنامه های تعلیمی فصلی</li> <li>* مدارس تعلیمات عملی</li> <li>* خدمات جایابی دانشجو برای آموزش دیدگان حرفه</li> <li>* مذاکرات جامعه مالی اروپا برای برنامه های آموزشی و تعلیمی</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| فاز میانی<br>(۱۹۸۰-۱۹۹۵)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* تحقیقات جامع مهارتهای بازاریابی کار بر اساس نیم ساله</li> <li>* خدمات توصیه های مهارتی و استانداردهای اجرایی در صنعت</li> <li>* اجرای تحقیقات نیاز به برنامه آموزشی در نقاط کلیدی مهارتها</li> <li>* توسعه حرفه های ملی و دوره تحصیلات سوپروایزوری برای اجرایی کردن در بخش کالج</li> <li>* اعتبار دهی برنامه های تعلیمی از طریق نهادهای مربوطه</li> <li>* آموزش برای معلمان و آزمون تحت سیستم تعلیم</li> <li>* توسعه برنامه های آموزشی جدید در مهارتهای کلیدی</li> <li>* اجرای برنامه های ثابت و فصلی گردشی برای توانمند سازی کارمندان</li> </ul>                                                                                                                 |
| فاز بلوغ<br>۱۹۹۶-          | <ul style="list-style-type: none"> <li>* ادغام CERT با Marketing and Development</li> <li>* برای بوجود آمدن National Tourism</li> <li>* توسعه عامل Falite Ireland</li> <li>* آماده سازی استراتژی ملی توسعه منابع انسانی</li> <li>* برای جهانگردی از سوی دولت</li> <li>* جذب مهاجران خارج بعنوان کارگران دنبال کار</li> <li>* برنامه های آموزشی برای کارگران خارجی که میخواهند</li> <li>* در بخش جهانگردی ایرلند مشغول بکار شوند</li> <li>* اجرایی کردن کیفیت استاندارد ملی برای جهانگردی</li> <li>* حمایت از رقابت های محلی</li> <li>* تحویل برنامه جامع مدیریت و راهبری جهانگردی ایرلند</li> <li>* استفاده از دانشجویان تحصیلات تکمیلی جهت برنامه ریزی و مدیریت تغییر در بین آموزش دیدگان کالج</li> </ul> |

## ۲. نتیجه گیری

تجربه دولت ایرلند مورد قوی را برای رویکرد یکپارچه نسبت به این مسئله باعث شده است. در ایرلند یک نقش قابل شناسایی ضعیف در توسعه منابع انسانی قابل رهگیری است در زمانی که بخش ضعیف و غیرفعال بود، همانطور که الان در کشورهای کمتر توسعه یافته است. وقتی جهانگردی بالغ شد، آرموقع است که نقش توسعه منابع انسانی در این فرآیند و اهمیت آن مشخص می شود، نقش دولت از دخالت در امور اجرایی فقط تبدیل به یک ناظر و سیاست گذار می شود.

برای کشورهایی که امروزه در جهانگردی نابالغ هستند، دولت باید توجه ویژه ای به توسعه منابع انسانی داشته

باشد و با دخالت مستقیم در امر آموزش شروع و درکارهای اجرایی هم حضور فعال داشته باشد. باوم و بقیه (۱۹۹۷) اعتقاد دارند که بخش جهانگردی در همه جا ارتباط نزدیکی با بازار نیروی کار و مهارتهای تراوش شده از آنجا دارد و وابستگی بین نیروی کار و کیفیت محصول و استانداردسازی خدمات و نقش بسیار مهمی در شکل دهی تجربه بازدیدکننده دارد کتمان ناپذیر است. ارتباط بسیار تنگاتنگ و یکپارچه بخش آموزش با نیازهای بخش صنعت بازاری نیروی کار را پر قدرت نگه میدارد.

یکپارچگی نقش بسیار مهمی در توسعه منابع انسانی دارد برای این منظور ابتدا باید یک دید کل نگر نسبت به پدیده جهانگردی داشته باشیم؛ ثانیاً رویکردی اشتراکی بین بخشهای عمومی و اختصاصی بر قرار کنیم؛ ثالثاً باید ترکیب پویایی از رابطه بین آموزش و تعلیم و صنعت داشته باشیم.

## References

- Adler, P. A., & Adler, P. (2004). *Paradise laborers: Hotel Work in the Global Economy*. Ithaca: Cornell University Press.
- Andrew, R., Baum, T., & Morrison, A. (2001). The lifestyle economics of small tourism businesses. *Journal of Travel and Tourism Research*, 1, 16-25.
- Aziz, I. (2005). The potential of the human resources in the Malaysian tourism environment: The way ahead in the 21st century. In *Proceedings of the AFACCHRE conference* (pp. 777-788). Kuala Lumpur.
- Baum, T. (1994). National tourism policies: Implementing the human resource dimension. *Tourism Management*, 15(4), 299-306.
- Baum, T. (2001). Education for tourism in a global economy. In S. Walsh, & C. Cooper (Eds.), *Tourism in the age of globalization* (pp. 198-212). London: Routledge.
- Baum, T. (2002). Making or breaking the tourist experience: The role of human resource management. In C. Ryan (Ed.), *The tourist experience* (pp. 94-111). London: International Thomson.
- Baum, T. (2005). Global tourism higher education—The British Isles experience. In C. Hou (Ed.), *Global tourism higher education: Past, present, and future* (pp. 27-38). Binghamton, NY: Haworth Press.
- Baum, T. (2006a). *Human resource management for tourism, hospitality and leisure: An international perspective*. London: International Thomson.
- Baum, T. (2006b). Human resource issues in the tourism of extreme island destinations. In G. Balachandran (Ed.), *Extreme tourism: Lessons from the World's Cold Water Islands*. London: Elsevier.
- Baum, T., Amos, V., & Spivack, S. (1997). Policy dimensions of human resource management in the tourism and hospitality industries. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(5/6), 221-229.
- Baum, T., & Lundtorp, S. (2000). *Seasonality in tourism*. London: Elsevier.
- Bolton, S., & Boyd, C. (2003). Trolley dolly or skilled emotion manager? *Work, Employment and Society*, 17(2), 289-308.
- Bolton, S., & Houghan, M. (2007). Beginning the search for the H in HRM. In S. Bolton, & M. Houghan (Eds.), *Searching for the human in human resource management: theory, practice and workplace contexts* (pp. 1-28). Basingstoke: Palgrave.
- Byrne, D. (1986). *Waiting for change? Working in hotels and catering*. London: Low Pay Unit.
- Carlier, J., & Wall, G. (1994). Informal tourism employment: Vendors in Bali, Indonesia. *Tourism Management*, 14(3), 464-476.
- Deegan, J. (2005). A long-term perspective on Irish tourism policy. In *Proceedings of tourism and hospitality research in Ireland: Exploring the issues conference*. Portlough: University of Ulster.
- Deegan, J., & Dineen, D. (1997). *Tourism policy and performance: The Irish experience*. London: International Thomson.
- Dim, K. (1982). Tourism in Malaysia: competing needs in a plural society. *Annals of Tourism Research*, 9(3), 453-480.
- Dim, K. (1997). Tourism development: Still in search of a more equitable mode of local involvement. In C. Cooper, & S. Wirthill (Eds.), *Tourism development: Environmental and community issues*. Chichester: Wiley.
- Dowell, R. (2000). African tourism training and education: Hits and misses. In P. Drake (Ed.), *The political economy of tourism development in Africa* (pp. 247-299). New York: Cognizant Communication Corporation.
- Drenfield, L., & Soto, P. (1982). *Hardship hotel*. London: Counter Information Services.
- Eidner, C. (1995). Entrepreneurial training in developing countries. *Annals of Tourism Research*, 22(1), 119-134.
- Eichelschul, R., & Baum, T. (1998). The case for government involvement in human resource development: A study of the Thai hotel industry. *Tourism Management*, 19(4), 359-370.
- Fieke Ireland. (2005). *A human resource development strategy for Irish tourism: Competing through People*. Dublin: Fieke Ireland.
- Gabriel, Y. (1988). *Working lives in catering*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Gatz, D., Carlson, J., & Morrison, A. (2004). *The family business in tourism and hospitality*. Wallingford: CAB.
- Goulding, P. (2006). *Conceptualizing supply-side rationality in tourism: A study of the temporal trading behaviour of small businesses in Scotland*. Unpublished Ph.D. Glasgow: University of Strathclyde.
- Guerrero, Y., & Lockwood, A. (1989). Core and peripheral employees in hotel operations. *Personnel Review*, 18, 9-15.
- Hall, C. M. (1994). *Tourism and politics—Policy, power and place*. Chichester: Wiley.
- Hall, C. M. (2000). *Tourism planning: Policies, processes and relationships*. Harlow: Pearson Education.
- Hall, C. M., & Jenkins, J. M. (1995). *Tourism policy—A public policy approach*. London: Routledge.
- Hickcock, M. (1993). Design tourism in Komodo, Eastern Indonesia. In M. Hickcock, V. King, & M. Pamwell (Eds.), *Tourism in south-east Asia* (pp. 303-316). London: Routledge.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Holmes, K. (2003). Volunteers in the heritage sector: A neglected audience? *International Journal of Heritage Studies*, 9(4), 341-355.
- Hoque, K. (2000). *Human resource management in the hotel industry: Strategy, innovation and performance*. London: Routledge.
- Jamison, W. (2006). *Community destination management in developing economies*. New York: Haworth Press.
- Lewis, E. (1995). *Tourism destination management: Issues, analysis and policies*. London: Thomson Learning.
- Lee, J. J. (1999). A sense of place in the Celtic Tiger? In H. Bolan, & G. Kennedy (Eds.), *Are we forgetting something? Our society in the new millennium* (pp. 71-93). Dublin: Veritas.
- Lickorish, L. J., Jefferson, A., Bollenster, J., & Jenkins, C. L. (1991). *Developing tourism destinations: Policies and perspectives*. Harlow: Longman.
- Liu, A., & Wall, G. (2006). Planning tourism employment: A developing country perspective. *Tourism Management*, 27, 199-210.
- Lloyd, C., & Payne, I. (2004). The political economy of skill: A theoretical approach to developing a high skills strategy in the UK. In C. Wierhurst, I. Grugulis, & E. Keep (Eds.), *The skills that matter* (pp. 207-224). Basingstoke: Palgrave.
- Lockstone, L. (2005). *Managing the volunteer workforce: Flexible structures and strategies to integrate volunteers and paid workers*. Ph.D. thesis, Victoria University.
- Lucas, R. (2004). *Employment relations in the hospitality and tourism industries*. London: Routledge.
- Lucas, R., & Langhix, S. (2003). Anticipating and adjusting to the national minimum wage in the hospitality and clothing industries. *Policy Studies*, 24(1), 33-50.
- Mies, G., & Neod, M. (1984). *The world of waters*. London: Allen and Unwin.
- McWilliams, D. (2005). *The pope's children: Ireland's new elite*. Dublin: Gill and Macmillan.
- Orsenik, R., & Kienetz, I. (2006). *Destination management*. New York: Peter Lang.
- Rangel, E. (2004). Policies for employment and higher education in Mexico: An approach to human resource development as policy. *Advances in Developing Human Resources*, 6(3), 374-382.
- Richter, L. (1985). Policy choices in south Asian tourism development. *Annals of Tourism Research*, 12, 201-217.
- Riley, M., Ladkin, A., & Savaio, E. (2002). *Tourism employment: Analysis and planning*. Clevedon: Channel View.

- Riley, M., & Szivas, E. (2003). Pay determination a socioeconomic framework. *Annals of Tourism Research*, 30(2), 446-464.
- Smith, K. (2002). Modelling the volunteer experience: Findings from the heritage sector. *Voluntary Action*, 4(2), 9-30.
- Smith, V. (1989). Preface. In V. Smith (Ed.), *Hosts and guests: The anthropology of tourism* (2nd ed, pp. ix-xi). Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Sparrow, P., Brewster, C., & Harris, H. (2004). *Globalizing human resource management*. London: Routledge.
- Szivas, E. (1999). The influence of human resources in tourism marketing. In F. Vellas, & L. Becherel (Eds.), *The international marketing of travel and tourism. A strategic approach* (pp. 145-155). London: The MacMillan Press.
- Szivas, E., & Riley, M. (1999). Tourism employment during economic transition. *Annals of Tourism Research*, 26(4), 747-771.
- Szivas, E., Riley, M., & Airey, D. (2003). Labor mobility into tourism: attraction and satisfaction. *Annals of Tourism Research*, 30(1), 64-76.
- Stiglitz, J. (2002). Employment, social justice and societal well-being. *International Labour Review*, 141(1/2), 9-30.
- Timothy, D., & Wall, G. (1997). Selling to tourists: Indonesian street vendors. *Annals of Tourism Research*, 24(2), 322-340.
- Tyler, M., & Taylor, S. (1998). The exchange of Aesthetics: Women's work and 'The Gift'. *Gender, Work and Organization*, 5(3), 165-171.
- Veal, A. J. (1994). *Leisure policy and planning*. Essex: Longman.
- Williams, C. (2003). Sky service: The demands of emotional labour in the airline industry. *Gender, Work and Organization*, 513-550.
- Wood, R. (1997). *Working in hotels and catering* (2nd ed). London: International Thomson.
- World Tourism Organization. (1994). *National and regional tourism planning: Methodologies and case studies*. London: Routledge.