

بخش دوم

مدیریت و سرپرستی در تأسیسات گردشگری

الهام کزازی

کتاب : مدیریت عمومی تأسیسات گردشگری

تحت نظارت : دفتر مطالعات آموزش گردشگری

تالیف : گروه نویسندگان

اصول و مبانی مدیریت

۱

فصل

اهداف فصل: آشنایی و کاربرد

- مفهوم سازمان و مدیریت
- مدیر، ویژگی‌ها و وظایف

در پایان این فصل انتظار می‌رود فراگیران بتوانند:

۱. مفاهیم تقسیم کار، تعیین حدود اختیار و مسئولیت‌های اعضا و تنظیم روابط در سازمان را درک کرده و این مفاهیم را با یک سازمان واقعی تطبیق دهند.
۲. نکات اساسی در مفهوم مدیریت را بشناسند.
۳. وظایف اصلی مدیر در سازمان را شناخته و آن را در یکی از تأسیسات گردشگری تحلیل کنند.
۴. مهارت‌های لازم برای مدیر را بشناسند.



شرکت کلید طلایی

زندگی جمعی یا گروهی یکی از ابتدایی‌ترین و ماندگارترین ویژگی‌های وجود انسان است. سبک گروهی زندگی بشر موجب تشکیل گروه‌بندی‌های متنوعی از قبیل خانواده، قبیله، گروه دوستی در جامعه، سازمان‌ها و غیره شده است.

امروزه سازمان‌ها، تجاری یا اجتماعی؛ بر زندگی ما حاکم هستند و فعالیت‌ها و رفتارهای ما از بدو تولد تا زمان مرگ توسط این سازمان‌ها شکل می‌گیرد. ما در هر روز از زندگی خود با آنها سروکار داریم و گریزی از این نیست. بیمارستان‌ها، مدارس، دانشکده‌ها، باشگاه‌ها، جوامع، دولت محلی و دولت مرکزی، بخش‌های مربوط به تولید و تجارت و ارائه خدمت برخی از سازمان‌هایی هستند که ما در طول زندگی روزمره خود با آنها در ارتباط هستیم. هر سازمان قبل از هر چیز دارای موضوعات و اهداف مشخصی است که تمام تلاش خود را برای دستیابی به آنها انجام داده و امور خود را از طریق اعضای خود اداره می‌کند. برای رسیدن به اهداف، سازمان باید برای اعضای خود و رفتار و فعالیت‌های آنها، قوانین، مقررات، سیاست‌ها و روش‌های اجرایی را تدوین کند. بنابراین یک سازمان متشکل است از موضوعات، افراد، سیستم‌ها و روش‌ها. سازمان باید دارای یک سیستم برای برقراری ارتباط مناسب بین عملکردها باشد و در فعالیت‌های داخلی و ارتباطات خارجی به ثبات، استمرار و پیش‌بینی نیاز دارد. این امر مستلزم روابط هماهنگ بین افراد و فرایندهاست. تعاریف مختلف سازمان، این امر را روشن می‌سازد که اندیشمندان مختلف از زوایای متفاوتی به سازمان نگاه می‌کنند؛ برخی آن را مکانیسم دستیابی به اهداف خاص با تقسیم کار، قدرت تصمیم‌گیری، مسئولیت در بین اعضا و هماهنگی فعالیت‌های آنها می‌دانند. برخی آن را شبکه‌ای از روابط انسانی در گروه‌ها می‌شناسند و عده‌ای سازمان را به مثابه یک سیستم در نظر می‌گیرند. می‌توان گفت سازمان، تشکیلاتی هدف‌دار و دارای ساختار طراحی شده، آگاهانه و نظام‌مند و هماهنگ است که با محیط خارجی ارتباط دارد.

به بیان ساده سازمان عبارت است از «فرایندهای نظام‌یافته از روابط متقابل افراد برای دست یافتن به هدف‌های معین». همچنین سازمان را می‌توان سیستمی از فعالیت‌های هماهنگ شده گروهی از مردم تعریف کرد که تحت قدرت و رهبری به‌سوی هدف مشترک با یکدیگر همکاری می‌کنند (شیوا و شواخ، ۱۳۹۴: ۱۲۳).

معمولاً برای تشکیل هر سازمان با هر هدف و عملکرد و با هر مقیاس و اندازه، سه اقدام مهم باید مدنظر قرار گیرد: «تقسیم کار»، «تعیین حدود اختیار و مسئولیت‌های اعضا» و «تنظیم روابط».

www.gk-hotels.com



◆ **تقسیم کار:** سازمان برای دستیابی به هدف یا هدف‌های خود نیازمند همکاری مؤثر همه اعضای سازمان است. بنابراین باید نوع وظایفی که اجرای آن برای نیل به هدف معینی لازم است، با رعایت امکان هماهنگی و کنترل بین افراد و واحدهای مختلف سازمان تقسیم شود. این تقسیم وظایف باید به گونه‌ای باشد که از تکرار و یا تداخل وظایف جلوگیری شود. بنابراین لازمه تشکیل سازمان در درجه اول «تقسیم کار» و «طبقه‌بندی وظایف» است.

◆ **تعیین اختیار و مسئولیت:** همکاری دسته جمعی به منظور تأمین هدف‌های مشترک به ناچار باید تحت رهبری سلسله مراتبی در سازمان انجام یابد. زیرا در غیر این صورت هرج و مرج و خود مختاری، جای نظم و انضباط را می‌گیرد و تحقق هدف‌های سازمان مشکل می‌شود. بدین جهت لازم است تا «حدود اختیارات و مسئولیت‌های شاغل و شغل» معلوم و مشخص شود.

◆ **تنظیم روابط:** همکاری افراد در یک گروه سازمانی به منظور تأمین مقاصد معین، مستلزم این است که روابط آنها با یکدیگر معلوم باشد. لازم نیست که این روابط همیشه تابع رئیس و مرئوس قرار گیرد. ولی در همه حال مجاری ارتباطات باید معلوم و روشن باشد.

بنابراین «تقسیم کار»، «تعیین حدود و اختیارات و مسئولیت» و «تنظیم روابط» لازمه تشکیل هر سازمان است. این سه اقدام اصل و اساس سازمان‌دهی است که در هر سازمانی بسته به ویژگی‌های آن توسط مدیریت صورت می‌گیرد. همه سازمان‌ها دارای ویژگی‌های مشترک شامل موارد زیر هستند:

◆ **انسان محور هستند:** سازمان با وجود افراد موجودیت می‌یابد. سازمان‌ها چه انتفاعی و چه غیرانتفاعی بدون وجود انسان موجودیت پیدا نمی‌کنند. حتی در صنعتی‌ترین و ماشینی‌ترین سازمان‌ها وجود انسان‌ها به عنوان کارکنان سازمان است که به آن موجودیت می‌بخشد. در تأسیسات گردشگری با توجه به ماهیت خدماتی آنها نقش کارکنان بسیار پر رنگ‌تر و حیاتی‌تر از تجهیزات و جنبه‌های فیزیکی است.

◆ **هدف‌دار هستند:** سازمان‌ها به وجود آمده‌اند تا به اهداف برسند. تعیین اهداف سازمانی از جمله مهم‌ترین اقدامات یک سازمان است. باید توجه داشت که اهداف سازمانی با عملکرد و موضوع فعالیت سازمان (به عبارتی رسالت یا مأموریت سازمان) تفاوت دارد.



شرکت کلید طلایی

به‌عنوان مثال، موضوع فعالیت یا رسالت سفره‌خانه‌های سنتی ارائه خدمات پذیرایی و تأمین غذا و نوشیدنی مشتریان به روش سنتی است، اما اهداف سازمانی سفره‌خانه‌های سنتی مختلف می‌تواند با یکدیگر متفاوت باشد؛ اهدافی مانند اهداف مالی، اهداف بازاریابی و مانند آن.

♦ **ماهیت عملکردی یا مأموریت دارند:** سازمان‌ها مجموعه و یا تشکیلاتی هستند که موضوع فعالیت و ماهیت عملکردی مشخص دارند که براساس آن تشکیل شده‌اند. ماهیت عملکردی یا مأموریت یک مجتمع پذیرایی بین‌راهی، ارائه خدمات مورد نیاز مسافران؛ اعم از بهداشتی، غذایی و استراحت کوتاه و...؛ در مسیرهای سفر است و ماهیت عملکردی هتل‌ها تأمین خدمات اقامتی و پذیرایی برای میهمانان است.

♦ **فعالیت ساختارمند دارند:** سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف و مقاصد، لازم است فعالیت‌های انسانی را ساختارمند و هماهنگ کنند. بدیهی است که برای نیل به اهداف، همچنین به‌منظور سیستمی کردن فعالیت‌ها و ایجاد نظم، ایجاد ارتباط منطقی بین فرایندها، وجود ساختار متناسب سازمانی در هر سازمان، اعم از انتفاعی یا غیرانتفاعی، از ملزومات است. هر چند در فعالیت‌های مشابه، همیشه تشابهاتی در ساختار تشکیلات مختلف دیده می‌شود، با این حال هر سازمان براساس شرایط محیطی و داخلی و منابع در دسترس خود باید ساختار متناسب را طراحی کرده و آن را به اجرا در آورد. دو هتل ۴ ستاره را در نظر بگیرید. یکی از این هتل‌ها در مرکز شهر پایتخت و دیگری در مجاورت ساحل در یک منطقه ساحلی قرار دارند. بدیهی است که ساختار این دو هتل با یکدیگر تفاوت‌هایی خواهند داشت. اصل و اساس این تفاوت ناشی از شرایط محیطی است که بر نوع میهمانان هتل تأثیر دارد. میهمانان هر یک از این هتل‌ها دارای نیازهای متفاوت با دیگری هستند و ساختار هتل را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

♦ **با محیط ارتباط دارند:** سازمان‌ها برای ادامه حیات خود باید با مشتریان، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، رقبا و دیگر عناصر محیط ارتباط مؤثر داشته باشند. همان‌گونه که اشاره شد، هر سازمان با موضوع فعالیت مشخص و با اهدافی تشکیل شده و ادامه حیات می‌دهد و بدیهی است که برای نیل به اهداف تعیین شده باید تعاملاتی با ذی‌نفعان خارجی و داخلی داشته باشد. توجه به این نکته مهم است که ذی‌نفعان تنها شامل مشتریان یا ارباب رجوع سازمان نیستند. ذی‌نفعان یک سازمان کلیه اشخاص حقیقی یا حقوقی هستند که وجود آن سازمان و فعالیت‌هایش بر آنها



تأثیر می‌گذارد یا از آنها تأثیر می‌پذیرد. تشکل‌های صنفی، سازمان‌های دولتی و نظارتی مرتبط با فعالیت، تأمین‌کنندگان، مشتریان و مانند آنها همگی می‌توانند ذی‌نفعان یک سازمان باشند.

صرف‌نظر از تئوری‌های سازمانی مختلف، آنچه در حفظ نظم و رسیدن به اهداف سازمانی اهمیت دارد، مقوله مدیریت در سازمان است. هر یک از تأسیسات گردشگری؛ با ابعاد بزرگ یا کوچک، یک سازمان به حساب می‌آیند و بی‌تردید هر سازمان برای دستیابی به اهداف و بقای خود نیازمند سامان‌دهی از طریق مدیریت و رویکردهای مدیریتی است.

مدیریت چیست؟

تعاریف مختلفی از مدیریت در منابع مختلف دیده می‌شود که هر یک از این تعاریف محوری خاص از فرایند مدیریت را مورد تأکید قرار داده‌اند. برخی مدیریت را بر حسب «نوع وظایفی که انجام می‌دهند» تعریف کرده و بعضی دیگر «فرایند کار کردن با افراد» و برخی دیگر هم «هماهنگی» و همچنین «تصمیم‌گیری» را در محور تعریف خود لحاظ کرده‌اند (احمدی، ۱۳۹۲: ۱۸)

برخی از تعاریف مدیریت به شرح زیر هستند:

- ◆ از نظر «هنری فایول» مدیریت، علم و هنر متشکل و هماهنگ کردن، رهبری و کنترل فعالیت‌های دسته‌جمعی است که برای رسیدن به هدف یا اهداف مشترک انجام می‌گیرد.
- ◆ سایمون، مدیریت را هم علم می‌داند و هم هنر. او معتقد است چنان‌چه مدیری تجربه کافی برای تصمیم‌گیری داشته باشد و از تکنیک‌ها و روش‌های علمی نیز استفاده کند، از موفقیت بیشتری در مدیریت برخوردار خواهد بود (قربانی، ۱۳۹۵: ۳۷).
- ◆ مدیریت عبارت است از فرایند کار کردن با دیگران و از طریق دیگران و استفاده کارآمد از منابع محدود برای تحقق اثربخش اهداف سازمانی (احمدی، ۱۳۹۲: ۱۸).
- ◆ مدیریت عبارت است از فرایندی برای حل مسائل مربوط به تأمین هدف‌های سازمانی به‌نحو مطلوب از طریق استفاده مؤثر و کارآمد از منابع کمیاب در یک محیط در حال تغییر.
- ◆ مدیریت فرایند طرح‌ریزی و نگهداری محیطی است که در آن افراد، در گروه‌هایی با هم



و به‌طور کارآمد، جهت دستیابی به اهداف انتخاب شده تلاش می‌کنند.

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود تعاریف متعددی از دیدگاه‌های مختلف وجود دارد اما تعریف زیر از منظر مورد نظر این نوشته تعریف جامعی به نظر می‌رسد:

«مدیریت عبارت است از علم و هنر فرایند استفاده کارآمد و اثربخش منابع انسانی و مادی، از طریق برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و کنترل در یک محیط پویا در جهت تحقق اهداف سازمان یا جامعه براساس نظام ارزشی.» (احمدی، ۱۳۹۲: ۱۹).

تعریف فوق شش نکته اساسی را در بر دارد:

۱. مدیریت «علم» و «هنر» است. علم، دانستن و هنر، توانستن است. آن بخش از مدیریت که از طریق آموزش فراگرفته می‌شود، علم مدیریت و بخش دیگر که از طریق کسب مهارت و تجربه به کار گرفته می‌شود، هنر مدیریت گفته می‌شود.
۲. مدیریت یک «فرایند» است. مدیریت شامل یک جریان کلی از فعالیت‌ها و امور است و محدود به نقطه خاص در کار نیست.
۳. مدیریت بر استفاده «کارا» و «اثربخش» منابع تکیه دارد. در واقع اثربخشی سازمانی درجه یا میزانی است که سازمان به اهداف مورد نظر خود می‌رسد و دارای مفهوم وسیعی است. اما «کارایی» دارای مفهوم محدودتری است و در کارهای داخل سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد. «کارایی سازمانی» عبارت است از مقدار منابع مورد استفاده برای تولید هر واحد محصول. کارایی را می‌توان بر حسب نسبت داده به ستاده اندازه‌گیری کرد. اگر سازمانی در تناسب با سازمان دیگر بتواند با مقدار منابع کمتر تولید بیشتری داشته باشد، گفته می‌شود آن سازمان دارای کارایی بیشتری است. به عبارت دیگر کارایی یعنی درست انجام دادن کار و اثربخشی یعنی انجام کارهای درست.
۴. مدیریت دارای وظایفی است. این وظایف شامل: برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و کنترل است که مدیریت از طریق انجام این وظایف صورت می‌گیرد.
۵. مدیریت با محیط متغیر و پویا روبه‌رو است. امروزه همه چیز به سرعت در حال تغییر است. بنابراین مدیران ناگزیر هستند همواره تغییرات محیط را پیش‌بینی و راه‌های استفاده از فرصت‌ها و مبارزه با تهدیدها را شناسایی کنند.
۶. مدیریت بر فعالیت‌های هدف‌دار مبتنی بر ارزش‌ها توجه دارد. یعنی تمام فعالیت‌ها باید



جهت دستیابی به اهداف سازمانی براساس ارزش‌های حاکم متمرکز شود. چراکه سازمان یا جامعه باید با نیایدها و چهارچوب‌های خاص پذیرفته شده خود را به‌عنوان ارزش در بر دارد.

مدیر کیست؟

مسئولیت عملکرد یک یا چند نفر از افراد در سازمان بر عهده شخصی است با عنوان مدیر. مدیران با مجموعه متعددی از عناوین مثل «سرپرست^۱»، «رهبر گروه^۲»، «مدیر بخش^۳»، «مدیر اداره^۴»، «معاون^۵» و نظایر آن فعالیت داشته و کارکنان را به کار می‌گیرند.

مدیران و کارکنان جزء منابع ارزشمند در سازمان به شمار می‌روند. آنان از دیگر منابع سازمان مانند «فناوری»، «مواد خام»، «تسهیلات» و «پول»، برای تولید کالاها و خدمات استفاده می‌کنند. یک یا چند مدیر به‌طور انفرادی یا جمعی، اهداف را تعیین و برای رسیدن به آنها از طریق انجام وظایف مربوطه مثل برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و کنترل، با استفاده از منابع مختلف شامل: اطلاعات، مواد خام، پول و افراد فعالیت می‌کنند.

مدیر کار را از طریق دیگران انجام می‌دهد. در واقع مدیر باید به‌جای پارو زدن قایق، هدایت کردن آن را به عهده داشته باشد. اموری که به‌طور روزمره با آنها سروکار دارد عبارتند از: «برنامه‌ریزی»، «هدایت»، «کنترل»، «استخدام»، «تفویض اختیار»، «انتصاب»، «سازمان‌دهی»، «انگیزش»، «انضباط». اگر مدیر، کاری که بر عهده کارشناس، متصدی یا یک کارگر است را انجام دهد در آن زمان وقت مدیریتی ایشان تلف شده و نقش مدیر را ایفا نکرده است. بنابراین مهم نیست که یک مدیر در جهت اهداف و کمک به دیگران، کارشان را انجام دهد، بلکه زمانی نقش مدیریتی خود را به‌طور صحیح ایفا می‌کند که:

- ◆ به‌جای انجام کار دیگران، افراد را در کار هدایت کند.
- ◆ برای استخدام، اخراج، برقراری انضباط و آموزش کارکنان مسئولیت داشته باشد.
- ◆ اختیار خود را در راستای کیفیت و شرایط کاری که انجام می‌شود اعمال کند.

1. Supervisor
2. Group leader
3. Division manager
4. Administration manager
5. Vice



- ◆ به‌عنوان رابط بین کارکنان و مقام مدیریت مافوق عمل کند (در صورت وجود مدیر مافوق).
 - ◆ در کنار کارکنان انگیزش ایجاد کرده و فرهنگ موفقیت را تقویت کند.
- به‌طور سنتی، شغل مدیران بر حسب وظایف طبقه‌بندی شده مدیریت شامل: برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و کنترل تشریح شده است.
- «برنامه‌ریزی»: شامل تعیین اهداف سازمانی و روش‌های رسیدن به آن است.
- «سازمان‌دهی»: شامل تقسیم کار، طبقه‌بندی امور، تعیین شرح وظایف و تعیین حوزه اختیار و مسئولیت و هماهنگی لازم است.
- «هدایت»: شامل ایجاد انگیزه در کارکنان، برقراری ارتباطات و رهبری جهت رسیدن به اهداف سازمانی در کارهای اساسی است.
- «کنترل»: شامل فرایند نظارت جهت تعیین میزان موفقیت در رسیدن به هدف و اقدامات اصلاحی در صورت انحراف است.



شرکت کلید طلایی

مهارت‌های مدیران

به‌طور کلی توافق بر این است که حداقل سه حوزه مهارتی شامل: «مهارت فنی^۱»، «مهارت انسانی^۲» و «مهارت ادراکی^۳» در فرایند مدیریت ضرورت دارد.

مهارت فنی: توانایی به کار بردن دانش، روش‌ها، فنون و ابزار که لازمه انجام وظایف خاص است و از طریق تجربه، تحصیل و کارورزی کسب می‌شود.

مهارت انسانی: توانایی و قدرت تشخیص در کار کردن با مردم و انجام دادن کار به‌وسیله آنها است که شامل: درک و فهم انگیزش و به کار بردن رهبری مؤثر است.

مهارت ادراکی: توانایی فهمیدن پیچیدگی‌های کل سازمان و آگاهی از اینکه آیا خود شخص در خور شرایط سازمان عمل می‌کند یا نه؟ این آگاهی موجب می‌شود که فرد به‌جای اینکه فقط بر مبنای هدف‌ها و نیازهای گروه نزدیک و بلافصل خود عمل کند، اقدامات خود را بر هدف‌های کل سازمان استوار سازد.

1. Technical Skill
2. Human Skill
3. Conceptual Skill

ترکیب مناسب و مقتضی این مهارت‌ها با ارتقای فرد در سطح مدیریت از سرپرستی تا مدیریت عالی تغییر می‌کند. همچنان که شخص از سطح پایین به سطح بالای سازمان ارتقا می‌یابد، به نظر می‌رسد که برای اعمال مدیریت اثربخش به مهارت فنی کمتر ولی به مهارت ادراکی بیشتر نیازمند است. اگرچه فردی همه این مهارت‌ها را در حداکثر داشته باشد قطعاً مدیر ویژه‌ای خواهد بود. سرپرستان در سطوح پایین‌تر به مهارت فنی قابل ملاحظه‌ای نیاز دارند، زیرا غالباً از آنها خواسته می‌شود که کارکنان خود را تعلیم دهند و بر فعالیت‌های آنها نظارت حرفه‌ای داشته باشند. در مقابل، مدیران سطح بالای یک سازمان نیازی به دانستن مهارت‌های فنی برای انجام وظایف خاص سطح عملیاتی ندارند. با این وجود آنها باید قادر باشند که رابطه متقابل همه این کارکردها و وظایف را در تحقق هدف‌های کل سازمان تشخیص دهند. در حالی که:

میزان مهارت‌های فنی و ادراکی مورد نیاز در سطوح مختلف مدیریت متغیر است. شاخص مشترکی که در همه سطوح اهمیت دارد، مهارت انسانی است.

همان‌گونه که اشاره شد داشتن مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی برای مدیر مورد نیاز است اما نیاز به مهارت‌های فنی، ادراکی در سطوح مختلف فرق می‌کند و برعکس، مهارت انسانی در تمامی سطوح مدیران مورد نیاز است. چراکه انسان اساس و بنیاد همه فرایندها و رکن اساسی هر سازمان است و بدون وجود او هیچ هدفی تحقق نمی‌یابد. انسان موجودی است که در تمامی امور نقش محوری را ایفا می‌کند و تابع اعتقادات، باورها، تلقی‌ها و ارزش‌هایی است که محرک و شکل‌دهنده اندیشه و رفتار وی هستند. بنابراین مدیران باید در جهت ارتباط درست با انسان‌ها که مهم‌ترین، ارزشمندترین و منحصر به فردترین منبع در سازمان محسوب می‌شوند، تلاش ویژه‌ای به عمل آورند.

حال می‌توانیم تعریفی نسبتاً جامع و بسیط از مدیر را به این شرح عنوان کنیم: مدیر کسی است که اداره کل یا بخشی از یک سازمان اعم از تولیدی، بازرگانی، خدماتی و مانند آن را به عهده داشته و با استفاده از منابع انسانی و مادی آن را به‌نحو مطلوب اداره کند و به‌منظور نیل به اهداف تعیین شده در بخش یا سازمان تحت مدیریت خود فعالیت نماید. وی همچنین مسئولیت بازدهی و بهره‌وری بیشتر کارکنان خود را از نظر کمیت و کیفیت عهده‌دار است. با این اوصاف می‌توان گفت: «مدیریت یعنی هماهنگ کردن منابع انسانی و مادی برای رسیدن به هدف».

تا کنون تعاریف و مفاهیم متعددی از مدیر و مدیریت عنوان شد که همگی آنها به‌طور



شرکت کلید طلایی

ضمنی بر دو موضوع تأکید دارند:

۱. وجود اشخاص مناسب برای کارها
۲. به انجام رساندن کارها به نحو مطلوب

اهداف مدیریت

جرج کلود در کتاب «اندیشه‌های مدیریت» اهداف علمی مدیریت را به شرح ذیل عنوان کرده است:

- ◆ تنظیم عملیات سازمان‌ها با توجه به معیارهای بازار به منظور حفظ ارزش سرمایه و تداوم عملیات مطلوب.
- ◆ ایجاد اطمینان خاطر در کارکنان نسبت به تداوم عملیات و استمرار استخدام و آموزش و ایجاد درآمد کارکنان با توجه به معیارهای بازار و در چهارچوب برنامه‌ریزی‌های انجام شده در مورد کار عادلانه.
- ◆ کاهش ضایعات، کوتاه کردن مراحل انجام کار و صرفه‌جویی در هزینه‌های پرسنلی و سایر هزینه‌ها که در نهایت به افزایش سودآوری و افزایش درآمد کارکنان منجر خواهد شد.
- ◆ فراهم آوردن امکانات برخورداری از سطح زندگی بالاتر، در نتیجه افزایش درآمد کارکنان.
- ◆ تأمین زندگی خانوادگی و اجتماعی مرفه و آسوده برای کارکنان از راه افزایش درآمد و بر طرف کردن بسیاری از عوامل مضطرب کننده در زندگی آنان.
- ◆ تأمین سلامت کارکنان و بهبود شرایط کار فردی و اجتماعی قابل قبول برای آنان.
- ◆ فراهم آوردن امکانات استفاده از حداکثر توانایی‌های افراد از طریق اعمال روش‌های علمی در تجزیه و تحلیل کار، انتخاب، آموزش، انتصاب، انتقال و ترفیع کارکنان.
- ◆ فراهم کردن فرصت‌های آموزش تئوری و عملی در حین خدمت برای کارکنان در جهت شکوفایی هر چه بیشتر استعدادها و پرورش توانایی‌های آنان به گونه‌ای که برای ترفیع‌ها و مشاغل بالاتر آماده شوند.
- ◆ تقویت اعتماد به نفس و احساس ارزش شخصی در کارکنان از طریق فراهم آوردن فرصت برای هر یک از آنان به منظور شناخت خود و درک اهمیت کارها، برنامه‌ها و



- ◆ روش‌های انجام کار در سازمان.
- ◆ فراهم کردن امکان «خودشناسی» و «تعیین لیاقت‌های شخصی» برای کارکنان از طریق ایجاد و تقویت محیط مناسب برای ارزیابی و شناخت توانایی‌های فردی و تأمین آزادی در روابط سازمانی.
- ◆ کمک به رشد شخصیت کارکنان از طریق واگذاری کار مناسب به آنان.
- ◆ گسترش عدالت از طریق حذف تبعیض در تعیین و پرداخت حقوق و مزایا و سایر امور مربوط به کارکنان.
- ◆ حذف عوامل نامطلوب محیطی، عوامل موجب درگیری در بین کارکنان، تلاش در جهت ایجاد تفاهم مشترک و تحمل یکدیگر و در نتیجه تقویت کار.

پرسش‌های فصل

۱. «سازمان» چیست و چه زمانی تشکیل می‌شود؟
۲. چند ویژگی مشترک سازمان‌ها را نام ببرید.
۳. مدیریت به چه معنی است و منظور از کارایی و اثربخشی چیست؟
۴. وظایف اصلی مدیران را نام برده و به اختصار توضیح دهید.
۵. چند مورد از اهداف مدیریت را تشریح کنید.



شرکت کلید طلایی

اهداف فصل: آشنایی و کاربرد

- وظایف مدیریت
- روش‌های اثربخش اعمال وظایف مدیریت در تأسیسات گردشگری
- رهبری، اصول و ویژگی‌های آن

در پایان این فصل انتظار می‌رود فراگیران بتوانند:

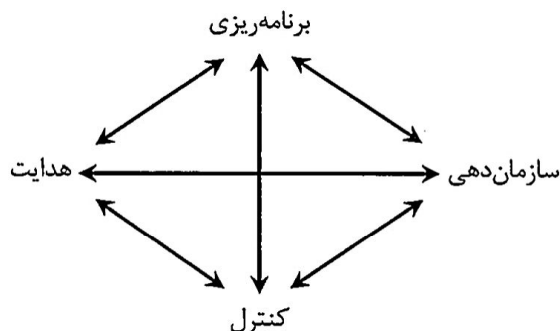
۱. اهداف، مقاصد و مأموریت‌های یک سازمان واقعی را تعریف و سیاست‌ها و رویه‌های دستیابی به آنها را مشخص کنند.
۲. شاخص‌های برنامه‌ریزی را در یک سازمان ارائه‌کننده خدمات گردشگری به کار ببرند.
۳. نمونه‌ای از مقررات داخلی یک سازمان ارائه‌کننده خدمات گردشگری را تدوین کنند.
۴. ساختار سازمانی تشکیلات خود را ترسیم و روابط کاری واحدهای مختلف را تعیین کنند.
۵. اصول تأثیرگذاری بر کارکنان را به کار ببرند.
۶. نظام‌های کنترلی مناسب با فعالیت تشکیلات خود را مشخص کنند.



شرکت کلید طلایی

در فصل قبل اشاره شد که وظایف اصلی مدیران شامل چهار وظیفه است:

- ◆ برنامه‌ریزی
- ◆ سازمان‌دهی
- ◆ هدایت
- ◆ کنترل



شکل ۱-۲. ارتباط بین وظایف مدیران

منبع: مبانی سازمان و مدیریت مسعود احمدی



شرکت کلید طلایی

مدیران از طریق انجام این وظایف می‌توانند نقش خود را به‌خوبی ایفا کنند. اموری مانند تأمین نیروی انسانی، بسیج منابع و امکانات، هماهنگی، گزارش‌دهی، بودجه‌بندی و مانند اینها به‌نحوی در داخل این وظایف مستتر هستند. وقتی مدیر برنامه‌ریزی می‌کند، در واقع منابع انسانی، مادی مورد نیاز، زمان و مکان انجام برنامه را پیش‌بینی می‌کند. یکی از اجزای سازمان‌دهی، هماهنگی است. یا وقتی مدیر وظیفه هدایتی خود را ایفا می‌کند ناگزیر به رهبری، ارتباطات و ایجاد انگیزش در کارکنان است. باید توجه داشت که این وظایف با یکدیگر در ارتباط تنگاتنگ هستند. انجام صحیح و کامل این وظایف می‌تواند مؤثر بودن مدیریت در رسیدن به اهداف سازمانی را تضمین کند. لازم است به‌منظور تبیین هر چه بیشتر جزئیات وظایف مدیریت، به هر یک از آنها پرداخته شود.

برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی اولین گام برای انجام هر کاری است. وقتی مدیران برنامه‌ریزی می‌کنند، یعنی ابتدا اهداف را تعیین کرده و راه‌های رسیدن به آن را مشخص می‌کنند. مدیران اولویت‌ها را

برای هر هدف تعیین می‌کنند و منابع مورد نیاز را برای رسیدن به هر هدف مشخص می‌کنند.

ماهیت و تعریف برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی عملاً یک فرایند تصمیم‌گیری است که مسیر اقدامات سازمان را تعیین می‌کند. برنامه‌ریزی زمانی انجام‌پذیر است که مدیران اقدامات زیر را انجام دهند:

- ◆ دیدگاه یا مقررات و مأموریت سازمان را تعیین کنند.
- ◆ فرصت‌ها را شناسایی و تجزیه و تحلیل کنند.
- ◆ اهداف و شیوه‌های رسیدن به آنها را تبیین نمایند.
- ◆ برای رسیدن به اهداف، عملیات اجرایی آن را شناسایی، تجزیه و تحلیل و انتخاب کنند.
- ◆ منابع مورد نیاز برای رسیدن به اهداف را مشخص نمایند.

می‌توان گفت «برنامه‌ریزی عبارت است از تعیین اهداف، مقاصد و مأموریت سازمان، شناسایی و انتخاب راهکارهای مناسب برای انجام عملیات، جهت دسترسی به اهداف مورد نظر» (احمدی، ۱۳۹۲: ۱۰۷).

هر چند کلیه وظایف مدیران به نحوی با یکدیگر مرتبط هستند ولی ارتباط بسیار مهم و تنگاتنگی بین «برنامه‌ریزی» و «کنترل» وجود دارد، به گونه‌ای که کنترل بدون برنامه‌ریزی امکان‌پذیر نخواهد بود.

- ◆ رسالت یا مأموریت‌ها: هر سازمانی دارای مقاصد خاصی است. رسالت یک میهمان‌پذیر برطرف کردن نیاز افراد متقاضی به سرپناه و اقامت و استراحت است. در واقع مأموریت یک سازمان همان منظوری است که برای رسیدن به آن شکل می‌گیرد. رسالت یا مأموریت یک سازمان دارای سه ویژگی اصلی است: عمری طولانی دارد، سازمان را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌کند و مبنایی برای شناخت وظایف اصلی است.
- ◆ اهداف: خواسته‌های نهایی سازمان که فعالیت‌ها به آن معطوف می‌شوند. اهداف می‌توانند در سازمان‌های مشابه با یکدیگر متفاوت باشند. همچنین اهداف یک سازمان برای مقاطع زمانی مشخص تعریف می‌شوند. مثلاً رسیدن به درصد مشخصی از سود در بازه زمانی یک سال آینده از فروش غذا و نوشیدنی می‌تواند هدف یک سفره‌خانه سنتی



شرکت کلید طلایی

یا یک هتل باشد.

◆ **استراتژی‌ها:** کلیه اقداماتی که یک سازمان برای رسیدن به اهداف خود انتخاب می‌کند را راهبرد یا استراتژی می‌گویند. مثال قبلی در توضیح مربوط به اهداف یک هتل یا سفره‌خانه سنتی را در نظر بگیرید. راههایی که هتل یا سفره‌خانه سنتی برای رسیدن به آن درصد مشخص از سود انتخاب می‌کند راهبرد یا استراتژی رسیدن به آن هدف مشخص است.

◆ **سیاست‌ها یا خط‌مشی‌ها:** ابزار یا ابزارهایی که سازمان در راستای استراتژی‌ها به کار می‌گیرد. باز به مثال قبلی باز می‌گردیم. از جمله استراتژی‌های انتخاب شده برای رسیدن به درصد مشخصی از سود غذا و نوشابه هتل کنترل هزینه‌های مربوطه است. به این منظور یکی از سیاست‌های اتخاذ شده می‌تواند آموزش کلیه اعضای تیم در این مورد باشد. یا سیاست‌های خرید مواد اولیه و تأمین‌کنندگان تغییراتی داشته باشند.

◆ **رویه‌ها و روش‌ها:** «رویه‌ها» از سیاست‌ها محدودترند و جریان عملیات را در مدیریت مشخص‌تر می‌سازند. به عبارت دیگر «رویه‌ها» را می‌توان گام‌هایی دانست که از نظر زمانی به ترتیب تقدم برای رسیدن به هدف برداشته می‌شوند بدین ترتیب که رویه‌ها یک طرح زمان‌بندی شده برای رسیدن به هدف‌ها هستند. «روش‌ها» چگونگی انجام کار را در هر یک از این گام‌ها تعیین می‌کنند. به عبارت دیگر «روش‌ها» نحوه اجرای جدول زمان‌بندی شده را مشخص می‌سازند. رویه‌ها و روش‌ها نسبت به خط‌مشی‌ها مشخص‌تر و عینی‌تر هستند. به‌عنوان مثال: دادن یک پایه به کارمند پرتلاش در سال «خط‌مشی» محسوب می‌شود، اما جدول زمان‌بندی اجرای خط‌مشی مثل درخواست پایه توسط کارمند، ارزیابی آن، تأمین اعتبار، صدور ابلاغ و نظایر آن به‌عنوان «رویه» و نحوه پرداخت پاداش به‌صورت نقدی و غیرنقدی و یا به‌صورت دیگر شامل «روش» می‌شود.

◆ **مقررات و آیین‌نامه‌ها:** ساده‌ترین نوع برنامه «مقررات»، «آیین‌نامه‌ها» و یا «دستورالعمل‌ها» می‌باشند و انجام و عدم انجام کاری را گوشزد می‌کنند و با خط‌مشی تفاوت دارد. زیرا مقررات بدون ترتیب زمانی معین، انجام کاری را راهنمایی می‌کند.

نمونه‌هایی از مقررات و آیین‌نامه‌ها برای هتل:



شرکت کلید طلایی

الف) نظام‌نامه اخلاقی کارکنان هتل^۱

این نظام‌نامه شامل اصولی است که کارکنان هتل باید در راستای جلب رضایت میهمانان رعایت نمایند تا بتوانند علاوه بر ایجاد محیطی گرم و صمیمانه که میهمان در آن احساس راحتی داشته باشد، تجربه‌ای با کیفیت را برای میهمانان هتل ایجاد کرده و وفاداری آنها را تضمین نمایند.

ماده اول: توجه به میهمان

- در انجام وظایف خود نسبت به میهمان کوچک‌ترین تأخیری را جایز ندانید.
- نام میهمان هتل را به‌خاطر بسپارید و در زمان مقتضی میهمان را با نامش بخوانید.
- چهره میهمانان را به‌خاطر داشته باشید.
- با تک‌تک میهمانان به‌گونه‌ای رفتار کنید که مطمئن شوند مورد توجه ویژه شما هستند.
- با رفتار خود به میهمان اطمینان دهید که وظایف خود نسبت به او را فراموش نکرده‌اید.
- به شرایط میهمان هتل اعم از سن، شغل و هدف او از مسافرت توجه داشته باشید.
- زندگی خصوصی میهمانان را مورد تفحص قرار ندهید.
- به انتقادات و شکایات میهمانان گوش فرا دهید.
- هنگام دریافت شکایات و انتقادات از میهمانان برخورد مناسب داشته باشید. هرگز سعی نکنید چیزی را توجیه کنید.
- در برابر میهمانان مسئولانه پاسخ‌گو باشید.
- پس از دریافت شکایت و یا انتقاد از طرف میهمان سعی کنید رضایت او را جلب نمایید.
- سعی کنید همه چیز را زیر نظر داشته باشید.

ماده دوم: رعایت آراستگی در ظاهر و رفتار

- لباس فرم خود را تمیز، اطو شده و مرتب به تن کنید و همواره ظاهری آراسته و برازنده داشته باشید.
- از پوشیدن دمپایی جلوی میهمانان خودداری کنید.
- کفش راحت بپوشید.
- اتیکت خود را همیشه به لباس فرمتان الصاق کنید.
- فراموش نکنید که لیخنند گرم و درخشان بخشی از لباس فرم شما در هتل است.
- «سلام کردن» و «خوشامدگویی» را فراموش نکنید.
- به هنگام استقبال از میهمان به چشمان او نگاه کنید.



شرکت کلید طلایی

- آرام، موقر و مؤدبانه سخن بگویید.
- همواره رفتار خوشایند توأم با اعتماد به نفس داشته باشید.
- هنگام راه رفتن آرام حرکت کرده و هرگز ندوید.
- راست بایستید و به جایی تکیه ندهید.
- هنگام صحبت کردن با میهمان، با او فاصله مناسب داشته باشید.
- از بروز رفتارهایی که موجب ایجاد اضطراب و تنش در میهمانان یا فضای هتل می‌شود، خودداری نمایید.
- به هنگام بروز مشکلات و مسائل مختلف خونسردی خود را حفظ کرده و واکنش خود را تحت کنترل داشته باشید.
- با دیگر همکاران خود بیچ‌بیچ نکنید.
- هرگز جلوی دید میهمان هتل با همکار خود درگوشی صحبت نکنید.
- در حضور میهمان با دیگران مشاجره نکنید.
- از جویدن آدامس، خوردن و نوشیدن و یا کشیدن سیگار در معرض دید میهمان خودداری کنید.
- دست خود را در جیب نکنید و یا به کمرتان نزنید.
- نسبت به میهمانان هتل گوش شنوا داشته باشید.
- قبل از شروع کار روزانه دوش بگیرید.

ماده سوم: ارائه خدمات با کیفیت

- درخواست‌های میهمان را فوری و بلافاصله پاسخ دهید.
- خدمات را به نحو صحیح و کامل به میهمان ارائه نمایید.
- مشکلات میهمانان را مسئولانه و با علاقه پیگیری و رفع نمایید.
- مهارت خود را در انجام وظایفتان بالا ببرید.
- حرفه‌ای باشید.
- نسبت به میهمانان مؤدب، دوستانه و با ملاحظه رفتار نمایید.
- اعتماد میهمانان خود را جلب نمایید.
- فضایی امن و خالی از ریسک و شک و تردید برای میهمانان به وجود آورید.
- برای میهمانان هتل به سهولت در دسترس باشید.
- تیزهای میهمانان را به درستی درک نمایید.
- نظم و ترتیب را در همه امور و قسمت‌ها رعایت نمایید.

ماده چهارم: توجه به نظام‌های اطلاع‌رسانی در هتل

- مقررات هتل را به نحو شایسته به میهمانان اطلاع‌رسانی کنید.
- توجه میهمانان را به نحو شایسته‌ای به اطلاعات نوشتاری و علائم و نمادهای موجود در



شرکت کلید طلایی

هتل جلب نمایید.

- اطلاعات مورد نیاز میهمان را به‌طور کامل در اختیار او قرار دهید.
- در بدو ورود میهمان توضیحات کافی به او ارائه نمایید.
- پیام‌ها و اطلاعات مورد نیاز میهمان باید سریع و به موقع در اختیار او قرار گیرد.
- هزینه‌های مربوط به اقامت و گرفتن خدمت در هتل را به درستی و کامل به میهمان اطلاع‌رسانی کنید.
- میهمانان را نسبت به مسائل ایمنی، امنیتی و مقررات هتل آگاه نمایید.

ماده پنجم: توجه به مقررات هتل

- هرگز از عدم رعایت مقررات توسط میهمانان هتل چشم‌پوشی نکنید.
- در صورت درخواست‌های خلاف عرف و مقررات توسط میهمانان توضیحات مناسب ارائه نمایید.
- به سهم خود به مقررات وضع شده احترام بگذارید.

ماده ششم: رعایت حقوق همکاران

- به سهم خود فضای هتل را برای همکارانتان گرم، صمیمی و دلپذیر نمایید.
- برای همکاران خود احترام قائل شوید.
- از خدمات شایسته آنها تمجید و قدردانی کنید.
- با همکاران خود خوشرو و خوش برخورد باشید.
- در صورت بروز مشکل برای همکارانتان به‌نحو شایسته به آنها کمک کنید.
- تواضع و فروتنی و در عین حال قاطعیت در رفتار و کردار را رعایت نمایید.
- در محیط کار همکاران خود را به‌نحو شایسته‌ای مورد خطاب قرار دهید.
- همکاران خود را با فریاد و آمرانه خطاب نکنید.
- همکاران خود را به‌عنوان عضوی از خانواده کاری خود دوست بدانید.

ماده هفتم: احساس مسئولیت در برابر هتل

- مؤثر و کارآمد باشید.
- با کار و رفتار خود برای هتلی که در آن کار می‌کنید اعتبارسازی کنید.
- نسبت به هتلی که در آن کار می‌کنید احساس مسئولیت داشته باشید.
- همواره به ارتقای کیفیت خدمات هتل خود توجه ویژه داشته باشید.
- به حفظ و نگهداری از اموال هتل اهمیت دهید.
- مسائل ایمنی را در کار خود مدنظر قرار دهید.
- خود را با شرایط و استانداردهای روز تطبیق دهید.
- در پی آموختن برای کسب مهارت بیشتر باشید.
- همواره در پی رفع مشکلات موجود در هتل باشید.



شرکت کلید طلایی

ب) نظام‌نامه اخلاقی میهمانان هتل^۱

این نظام‌نامه شامل اصولی است که میهمان در هتل باید رعایت نماید تا علاوه بر کسب تجربه‌ای دلپذیر از اقامت در هتل، در خوشایند بودن اقامت برای سایر میهمانان هتل نیز سهیم باشد و کارکنان هتل را به ارائه خدمات با کیفیت و شایسته ترغیب نماید.

ماده اول: احترام به نقش کارکنان هتل

- از هنگام ورود به هتل تا ترک آن، اجازه دهید تا تک تک کارکنان وظایف خود را نسبت به شما انجام دهند و خودتان شتابزده نسبت به انجام آنها اقدام نکنید.
- به نام و سمت کارکنان هتل که در اتیکت آنها درج شده است توجه داشته باشید.
- در صورت ارائه یک خدمت توسط کسی که مسئول آن نیست، نسبت به علت آن کنجکاوی نکنید.
- در مورد نقش کارکنان هتل اظهارنظر منفی نکنید.
- نظرات شخصی خود نسبت به کارکنان هتل در خصوص شایستگی آنها برای احراز سمت‌های بالاتر را نزد خود نگهدارید.
- در صورت رضایت از هر یک از کارکنان هتل، به نحو شایسته از او تشکر کنید.
- نارضایتی‌های خود را با فریاد در فضاهای عمومی هتل ابراز نکنید.
- در صورت داشتن انتقاد نسبت به برخی از خدمات هتل، آن را به مسئول مربوطه اطلاع داده و یا در فرم‌های مخصوص انتقاد درج نمایید.

ماده دوم: احترام به شخصیت کارکنان هتل

- «سلام کردن» و «خسته نباشید گفتن» به کارکنان هتل را فراموش نکنید.
- درخواست‌های خود را با لحن مؤدبانه مطرح کنید.
- از طرح درخواست به صورت آمرانه و با صدای بلند پرهیز کنید.
- کارکنان هتل را با فریاد صدا نزنید.
- در مورد قومیت، ملیت و مذاهب مختلف با کارکنان صحبت نکنید.
- از بدگویی کردن در مورد کارکنان هتل در حضور همکاران آنها پرهیز کنید.

ماده سوم: توجه به نظام‌های اطلاع‌رسانی در هتل

- به اطلاعاتی که در بدو ورود در قسمت پذیرش به شما داده می‌شود توجه کنید.
- به علائم راهنمای موجود در قسمت‌ها و فضاهای مختلف هتل توجه کنید.
- به نوشته‌هایی که برای ارائه اطلاعات به شما در فضاهای مختلف هتل نصب شده است

۱. نگارندگان: الهام کزازی - مهدی براتی، پاییز ۱۳۹۲.



توجه کنید.

- هنگام ورود به اتاق پوشه حاوی اطلاعات مورد نیاز میهمان را مطالعه کنید.
- به اطلاعات و نوشته‌هایی که برای حفظ ایمنی میهمانان در اختیار شما قرار داده می‌شود توجه کنید.

ماده چهارم: توجه به مقررات در هتل

- به مقررات و محدودیت‌های ارائه هر گونه سرویس در هتل توجه کنید.
- مقررات اجتماعی منطقه را در رفتارهای خود در هتل مدنظر قرار دهید.
- به انجام ممنوعیت‌هایی که به لحاظ مذهبی و فرهنگی در هتل وجود دارد اصرار نوزید.
- در صورت مشاهده نقض مقررات توسط دیگر میهمانان هتل رأساً اقدام نکرده و آن را به مسئول مربوطه در هتل اطلاع دهید.

ماده پنجم: رعایت حقوق سایر میهمانان

- شب هنگام خواب درب اتاقان را آرام باز و بسته کنید.
- در راهروهای هتل به آرامی راه بروید و بلند حرف نزنید.
- نسبت به سایر میهمانان و زندگی آنها کنجکاوی نکنید.
- در هنگام خروج از اتاق، لباس مناسب به تن داشته باشید.
- صدای رادیو، تلویزیون و موسیقی‌تان را خیلی بلند نکنید.

ماده ششم: توجه به حفظ اموال هتل

- به اتاق هتل و تجهیزات موجود در آن صدمه نزنید و زیاله روی زمین نریزید.
- حوله، ملحفه و سایر وسایل اتاق هتل را با خود نبرید.
- هر بار که از هتل خارج می‌شوید کلید را به قسمت پذیرش بسپارید.
- اگر سیگار مصرف می‌کنید، از خاموش کردن آن مطمئن شوید.
- در صورت مشاهده هر گونه نقص فنی در اتاق یا سایر فضاهای هتل آن را به مسئول مربوطه اطلاع دهید.

ماده هفتم: پیشگیری از بروز نارضایتی

- اشیای قیمتی خود را در اتاق نگهداری نکنید.
- پول‌هایتان را در هتل به معرض نمایش نگذارید.
- قبل از انتخاب هتل به امکانات مالی خود توجه کنید.
- قبل از انتخاب هتل به درجه هتل و خدماتی که می‌تواند به شما ارائه دهد توجه کنید و انتظارات خود را با سطح هتل هماهنگ کنید.
- اگر در اتاق خود مشکلی دارید و یا نقصی مشاهده می‌کنید، آن را با مسئول مربوط در میان



شرکت کلید طلایی

بگذارید و سعی نکنید تا پایان اقامتتان آن را تحمل کنید.

ماده هشتم: رعایت نکات مخصوص فضاهای پذیرایی غذا و نوشیدنی

- در صورتی که میزهای رستوران، صبحانه‌خوری و یا کافی‌شاپ خالی نیست، خارج شده و زمان دیگری باز گردید.
 - چنانچه سیستم خود پذیرایی برای بخشی از غذا یا تمام آن ترتیب داده شده است با تمأینه و بدون شتابزدگی از غذاها بردارید.
 - در صورت وجود سیستم خودپذیرایی، غذاها را به اندازه مصرف خود بردارید.
 - در صورت عدم تمایل به استفاده از سیستم خودپذیرایی، به میزبان رستوران اطلاع دهید.
 - توجه داشته باشید که سیستم پذیرایی غذا و نوشیدنی یک هتل متناسب با درجه هتل طراحی شده است.
 - اگر چیزی می‌خواهید که روی میز شما نیست، خودتان از روی میزهای دیگر بردارید و آن را از میزبان درخواست کنید.
 - در صورت مشاهده شی اضافه در غذای خود، دیگران را مطلع نکنید، می‌توانید به آرامی به میزبان اطلاع داده و درخواست تعویض غذایتان را مطرح نمایید.
 - هرگز سر میز رستوران سیگار نکشید.
 - از تولید صداهای بلند و ناهنجار خودداری نمایید.
 - تکه‌های استخوان، غضروف و... را کنار بشقاب خود قرار دهید و از قرار دادن آنها روی میز خودداری کنید.
 - قاشق، چنگال و کارت خود را بعد از مصرف روی میز قرار ندهید.
 - هنگام سفارش غذا اگر از نوع و محتویات غذای مورد نظر آگاهی ندارید از پیشخدمت کمک بخواهید.
 - سعی کنید رومیزی را تا انتهای صرف غذا تمیز نگه دارید.
 - هنگام ترک رستوران یا کافی‌شاپ، جابه‌جایی اشیاء را به پیشخدمت بسپارید.
- ماده نهم: استفاده صحیح و لذت بخش از خدمات تفریحی و ورزشی هتل
- در صورت تمایل به استفاده از خدمات تفریحی و ورزشی هتل، اطلاعات خود را در مورد آنها کامل کنید.
 - مقررات و محدودیت‌های زمانی، سنی و... را در استفاده از خدمات تفریحی و ورزشی هتل رعایت کنید.
 - به هنگام استفاده از فضاهای ورزشی و تفریحی هتل به علائم هشداردهنده موجود در این فضاها توجه کنید.
 - به هنگام استفاده از فضاهای ورزشی و تفریحی هتل به نکات نوشتاری که در معرض دید



شرکت کلید طلایی

شما قرار داده شده است، توجه نمایید.

- به هنگام استفاده از دستگاه‌های ورزشی به دستورالعمل نصب شده بر روی آنها توجه کنید.
- قبل از استفاده از امکانات ورزشی و تفریحی هتل در صورتی که بیماری یا حساسیت خاصی دارید، آن را به مسئول مربوطه اطلاع دهید.
- نکات بهداشتی را در فضاهای ورزشی رعایت نمایید.
- در استفاده از امکانات رفاهی و ورزشی هتل به افراد سال‌خورده و کودکان توجه ویژه داشته باشید.

- ◆ **طرح‌ها:** ترکیبی از اهداف، سیاست‌ها، روش‌ها، مقررات، تکالیف شغلی، مراحل‌ی که باید طی شود، منابعی که باید به کارگیری شود و دیگر عناصر مورد نیاز برای انجام عملیات خاص می‌باشد. مثالی روشن برای این مورد، طرح‌های توسعه در هر یک از تأسیسات گردشگری است. اضافه کردن یک بخش اقامتی به یک هتل، طرح توسعه رستوران‌های یک مجتمع پذیرایی بین‌راهی، طرح ایجاد سامانه رزرواسیون مرکزی در یک زنجیره هتلی یا گروهی از هتل‌ها و مانند آن.
- ◆ **بودجه‌ها:** «بودجه» یک برنامه تعیین شده و کمی شده است که در آن، میزان درآمدها و هزینه‌های مورد نیاز برای انجام کار در یک زمان خاص مشخص شده است. بودجه به‌طور دقیق، جزئیات و مشخصات هدف را تبیین می‌کند.

یکی از مهم‌ترین برنامه‌ریزی‌های یک سازمان تعیین بودجه و بودجه‌بندی است. بودجه از جمله ابزارهایی است که در دستیابی به اهداف آینده یک سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد و در اصل برنامه‌ای مالی است که مسیر عملیاتی واحدها و نتایج مورد انتظار مالی یک سازمان یا یک واحد درآمدزا را مشخص می‌کند. به دیگر سخن، بودجه عبارت است از «پیش‌بینی درآمدها و سایر منابع تأمین اعتبار، برآورد هزینه، برنامه‌ها و عملیات معین در یک دوره یا محدوده زمانی مشخص».

بودجه یک سند ثابت نیست و در محدوده‌های زمانی متفاوت تغییر می‌کند و با توجه به اهمیت آن به‌عنوان ابزاری برای کنترل و مدیریت مالی به دقت تنظیم شده و اطلاعات لازم در مورد درآمد و هزینه‌هایی که مسیر مجموع فعالیت‌های سازمان تحت تأثیر آن قرار می‌گیرد را نشان می‌دهد. بی‌توجهی به مسئله بودجه و بودجه‌بندی می‌تواند پیامدهای نامطلوبی را در سیستم به همراه داشته باشد که در اکثریت قریب به اتفاق موارد، این



پیامدها منجر به مسائل و مشکلات جبران‌ناپذیر در کل سیستم می‌شوند. این پیامدها به‌طور کلی عبارتند از:

- ◆ سطحی‌نگری کل سیستم و عدم آینده‌نگری مناسب مدیران.
- ◆ گرایش به مدیریت سنتی.
- ◆ عدم وجود امکان سیستم کنترل هزینه فعال، پویا و تخصصی.
- ◆ اسراف در هزینه‌ها و بالا رفتن هزینه‌های عملیاتی در واحدها و بخش‌های مختلف.
- ◆ احتمال سوء استفاده‌های مالی ناشی از عدم کنترل صحیح.
- ◆ عدم امکان مقایسه عملکرد مالی با اهداف تعیین شده.
- ◆ عدم امکان برنامه‌ریزی مالی صحیح به‌دلیل فقدان چهارچوب مشخص.
- ◆ عدم امکان نظارت مالی صحیح بر واحدها و بخش‌ها.
- ◆ عدم امکان تصمیم‌گیری به موقع مدیران برای جلوگیری از انحرافات از بودجه^۱.
- ◆ کاهش سود.



شرکت کلید طلایی

سرآغاز موفقیت هر سازمان برنامه‌ریزی است. سازمان‌دهی برنامه‌ها را به واقعیت تبدیل کرده و اهداف مورد نظر را تحقق می‌بخشد. سازمان‌دهی فرایندی است که مستلزم تصمیم‌گیری در مورد کارهای مورد نیاز، وظایف مطرح شده و قرار دادن آنها در چهارچوب تصمیم‌گیری یا ساختار سازمانی است. این چهارچوب ساختاری را برای تمام مشاغل فراهم می‌کند و این موضوع را که چه کسی مسئول انجام وظایف بوده و چه کسی باید به چه فردی گزارش دهد را مشخص می‌کند. سازمان‌دهی، وظیفه مدیریتی است که بین فعالیت و اختیار انجام کار رابطه برقرار کرده و ساختاری را ایجاد می‌کند که انجام اهداف در سلسله مراتب مدیریت و تمام مشاغل غیرمدیریتی که آن را حمایت و پشتیبانی می‌کنند را تسهیل می‌نماید. به عبارت دیگر فرایندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری و هماهنگی میان آنان، به‌منظور کسب اهداف صورت می‌گیرد.

سازمان‌دهی عبارت است از: فرایند تقسیم کار، طبقه‌بندی امور و تعیین شرح وظایف،

۱. انحراف از بودجه به معنی وجود مغایرت در درآمدها و هزینه‌ها و اجزای آن در واحدها یا کل سازمان است. در صورتی که انحرافات مثبت باشد به این معنی است که شرایط از آن چه در بودجه پیش‌بینی شده است بهتر و در صورتی که منفی باشد، نشان‌دهنده وجود مشکل در سیستم و عدم تحقق پیش‌بینی‌های صورت گرفته در مورد جزئیات بودجه است.

تعیین حوزه مسئولیت‌ها و اختیارات شغل و هماهنگی بین اجزای مختلف، جهت دستیابی به اهداف مشترک سازمان. فرایند سازمان‌دهی شامل پنج مرحله اساسی زیر است:

۱. تعیین یا تجدیدنظر در برنامه‌ها یا اهداف: مدیران برای پاسخ‌گویی به برنامه‌ها باید ساختار سازمانی را با آن تطبیق دهند.
۲. تعیین فعالیت‌های کاری: این مرحله بیانگر آن است که مدیران باید بدانند برای دستیابی به اهداف، چه فعالیت‌هایی ضروری است. مدیران باید فهرستی از تکالیفی که در سازمان باید انجام شود را مشخص کرده و طراحی کنند.
۳. طبقه‌بندی و گروه‌بندی فعالیت‌ها: مدیران باید برای انجام کارها به طبقه‌بندی و گروه‌بندی آنها در درون واحدهای کاری بپردازند. به‌عنوان مثال فعالیت‌های بخش غذا و نوشابه یک هتل چهار ستاره توسط مدیر آن به‌صورت زیر طبقه‌بندی و گروه‌بندی شود:

◆ آشپزخانه

◆ رستوران

◆ تشریفات

◆ خدمات غذا در اتاق

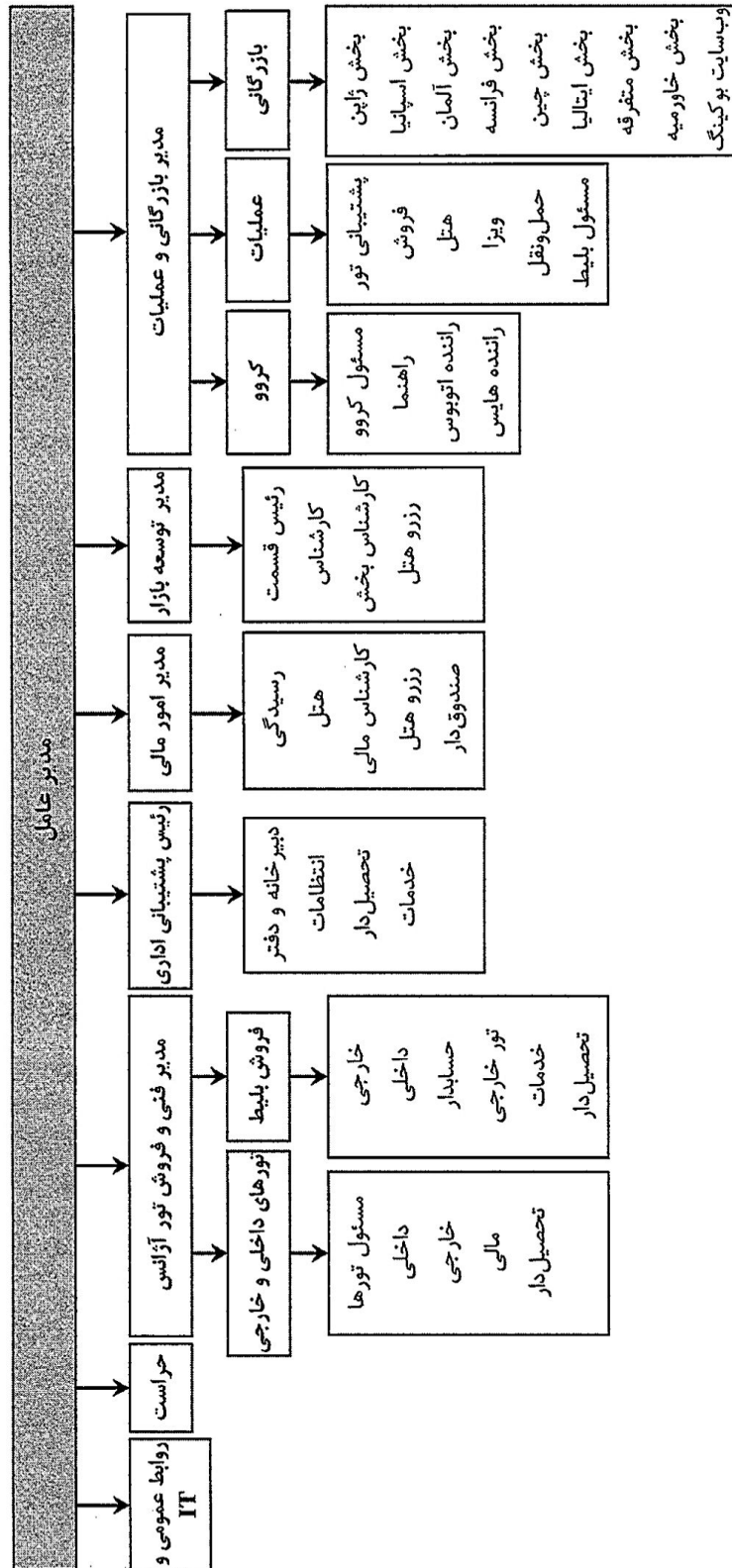
۴. واگذار کردن کار و تفویض اختیار: پس از تعریف و گروه‌بندی فعالیت‌ها، مدیران برای رسیدن به اهداف، باید اختیار لازم را برای انجام کار در اختیار افراد و حوزه‌ها قرار دهند. به‌عنوان مثال مدیر رستوران مسئولیت و اختیار لازم در مورد فعالیت‌ها و کارکنان بخش رستوران را دارد.

۵. طراحی کردن سلسله مراتب ارتباطات: در آخرین مرحله، مدیران باید در کل سازمان روابط عمودی و افقی را تعیین کنند. نتیجه این مرحله آن است که کل ساختار سازمانی، حیطة کنترل، روابط بین واحدها و غیره در قالب نمودار و یا ساختار سازمانی نشان داده می‌شود.

سازمان‌دهی به‌عنوان راهی که سازمان را جهت دستیابی به مأموریتش کمک می‌کند دارای مزایای زیر است:

- ◆ مشخص کردن محیط کار: هر یک از کارکنان می‌دانند که چه کاری باید انجام دهند. وظایف و مسئولیت‌های تمام افراد، واحدها و فعالیت‌های مهم سازمانی مشخص هستند. نوع و حدود اختیار تعیین می‌شود.





شکل ۲-۲. نمونه ساختار سازمانی دفتر خدمات مسافرتی

منبع: مؤلف



شرکت کلید طلایی

- ◆ ایجاد یک محیط هماهنگ: این مزیت باعث می‌شود که سردرگمی و آشفتگی در سازمان به حداقل رسیده و عملکرد سازمان افزایش یابد. به این دلیل که باعث ایجاد روابط درونی بین واحدهای مختلف کاری و سبب ایجاد راهنمای کلی برای تعامل بین کارکنان می‌شود.
 - ◆ دستیابی به اصل وحدت مدیریت: اصل وحدت مدیریت باعث ایجاد هماهنگی مدیران در چهارچوب وظایف محوله در سازمان می‌شود.
 - ◆ ایجاد زنجیره فرمان‌دهی: زنجیره یا سلسله مراتب فرمان‌دهی، روابط بین قسمت‌های پایین و بالای سازمان را مشخص می‌کند.
- از طریق به‌کارگیری فرایند سازمان‌دهی، امکان دستیابی مدیر به وظایفش در محیط کار تسهیل می‌شود.

هدایت

رمز موفقیت مدیران در توان هدایت نیروی انسانی است. مهارت انسانی، کار با افراد و هدایت آنان در جهت انجام اهداف سازمانی از جمله مهارت‌هایی است که در تمامی سطوح مدیریت اعم از: عملیاتی، میانی و عالی کاربرد ویژه‌ای دارد. هدایت افراد و سازمان‌ها مستلزم توانایی برای انجام فعالیت‌ها است. اصول مدیریت ارتباطات، رهبری و انگیزش بر مبنای هدایت است و هدایت کردن به موارد زیر مربوط می‌شود:

- ◆ ارزش‌گذاری، فرهنگ سازمانی و فضاسازی.
- ◆ تعریف مأموریت.
- ◆ شناسایی هسته مرکزی قابلیت‌ها و شایستگی‌ها.
- ◆ ارزیابی محیط.
- ◆ درک احساس نیاز برای تغییر.
- ◆ خلاقیت و تیزبینی برای آینده.
- ◆ ایجاد و نگهداری رضایت کارکنان و مشتریان.

هر چند فراگیری تکنیک‌های مدیریتی شرط لازم برای هدایت و رهبری است، اما شرط کافی نیست. وظیفه هدایت مدیر شامل سه بخش «رهبری»، «انگیزش» و «ارتباطات» است.



شرکت کلید طلایی

رهبری

تأثیرگذاری بر دیگران برای دستیابی به اهداف گروهی و یا سازمانی را رهبری می‌نامند. رهبری عبارت است از فرایند نفوذ و تأثیرگذاری بر افراد به طوری که آنان بتوانند با تمایل و انگیزه درونی در جهت رسیدن به اهداف مورد نظر تلاش کنند (احمدی، ۱۳۹۲: ۱۴۹)

یک مدیر می‌تواند فنون مختلفی را جهت تقویت مهارت‌های سرپرستی به کار برد. اما این بدین معنی نیست که بتواند یک رهبر مؤثر باشد. معادله زیر جالب و به یاد ماندنی است:

L.E.A.D.E.R= Love +Enthusiasm And Dedication+ Earn Respect

«عشق»، «علاقه»، «ایثار» و «کسب احترام» شالوده‌های رهبری هستند.

◆ **عشق:** میزان ظرفیت مدیران برای دوست داشتن یا احساس مراقبت از کارکنان خود است، چنین احساسی شاید فراگرفتنی باشد اما به هیچ‌وجه قابل تقلید نیست. اگر کارکنان احساس نمایند که مدیر از آنان حمایت و مراقبت می‌کند و آنان را دوست دارد، این امر در بهره‌وری و رضایتشان در انجام کار تأثیر مثبت زیادی دارد. اگر کارکنان احساس کنند که مدیرشان فاقد یک چنین ظرفیتی هست، هیچ تکنیک دیگری نمی‌تواند مدیر را نزد آنان یک رهبر خوب جلوه دهد.

◆ **علاقه و اشتیاق:** به کار اثر عمیقی در ویژگی رهبری یک مدیر دارد. اشتیاق و علاقه‌مندی مدیر به کار موجب انگیزش کارکنان می‌شود. مدیران مشتاق برای کارشان انرژی صرف می‌کنند، در محیط کار نشاط ایجاد می‌کنند. توجه داشته باشید همان‌گونه که شور و اشتیاق مسری است، بی‌علاقه‌گی هم می‌تواند مسری باشد. مهم است که مدیران به‌عنوان الگوی سازمان، شور و اشتیاق داشته باشند.

◆ **ایثار و تعهد:** برای انجام کار مدیران منجر به فداکاری و تعهد کارکنان می‌شود و این احساس تعهد و از خودگذشتگی به کارکنان هم منتقل می‌شود.

◆ **کسب احترام:** عشق، علاقه و فداکاری و تعهد باعث می‌شود که مدیر احترام لازم را از کارکنان دریافت کند.

مدیریت و سبک‌های رهبری

سبک رهبری مدیر تحت تأثیر «نحوه نگرش وی به نقش خود و کارکنانش» قرار دارد. اگر



شرکت کلید طلایی

او کارکنان را افرادی تحت امر خود محسوب کند، احتمالاً از سبکی آمرانه و محافظه کار استفاده می‌کند. درحالی که اگر کارکنان را همکاران خود به شمار آورد و چنین فرض کند که او فقط مسئولیت بیشتری در مقایسه با کارکنان دیگر بر عهده دارد، ممکن است از سبک‌های مشارکتی استفاده کند. مدیران معمولاً از سبک‌هایی استفاده می‌کنند که برایشان ساده‌تر است و با ویژگی‌های شخصیتی خودشان تناسب بیشتری دارد. اگر سبک‌های آمرانه و مشارکتی را دو سبک متقابل در نظر بگیریم سبک دیگری با عنوان سبک میانه‌رو، که حد واسط بین این دو هست را نیز می‌توان متصور بود. جدول ۱-۲ مقایسه برخی از ویژگی‌های سبک‌های رهبری را نشان می‌دهد.

جدول ۱-۲. ویژگی‌های سبک‌های مختلف رهبری			سبک
وظیفه			
آمرانه	میانه‌رو	مشارکتی	
تصمیم‌گیری متمرکز توسط مدیران سطح بالا	تصمیم‌گیری مشورتی با استفاده از مشاوران کاردان	تصمیم‌گیری غیرمتمرکز با مشارکت افرادی که اطلاعات کافی در اختیار دارند.	تصمیم‌گیری هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی
واگذاری مسئولیت اخذ تصمیم به مدیران	استفاده از مشاوران در تصمیم‌گیری‌ها	واگذاری مسئولیت اخذ تصمیم به مجریان امور	
بر حذر داشتن کارکنان از پذیرش مخاطره‌ها	پذیرش مخاطره‌ها	تشویق کارکنان برای پذیرش مخاطره‌های منطقی	
منحصر ساختن خلاقیت به مدیران و ابلاغ نتایج آن به سطوح پایین سازمان	تشویق روحیه خلاق در تصمیم‌گیری‌ها و انجام کارها	ترغیب کارکنان به اتخاذ تصمیم‌های خلاق و بدیع (بر مبنای تجربه و نظرسنجی)	
برنامه‌ریزی فقط توسط مدیران	تعیین رؤس و شرح کلی برنامه‌ها توسط مدیران و همکاری کارکنان در برنامه‌ریزی تفصیلی	برنامه‌ریزی با همکاری مدیران و کارکنان	برنامه‌ریزی
هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی تفصیلی توسط مدیران	هدف‌گذاری توسط مدیران	هدف‌گذاری با همکاری مدیران و گروه‌های کاری	
اهتمام مدیران به تعریف دقیق اهداف و برنامه‌ها برای کل سازمان و واحدهای آن	تعیین ماهیت اهداف توسط مدیران	هدف‌گذاری منعطف و چندگانه	



شرکت کلید طلایی

جدول ۲-۱: ویژگی‌های شبکه‌های مختلف رهبری				
وظیفه			سبک	
آمرانه	میان‌رو	مشارکتی	هماهنگی	هماهنگی
هماهنگی به صورت رسمی و برنامه‌ریزی شده	ارائه چهارچوب‌های کلی توسط مدیریت، برای هماهنگی سایر واحدها	غیررسمی و برنامه‌ریزی نشده	هماهنگی	هماهنگی
هماهنگی گروه‌های کاری توسط مدیران هماهنگ‌کننده	هماهنگی به صورت توأمان	هماهنگی گروه‌های کاری توسط خود آن گروه‌ها	اربتباطات	هدایت از طریق ارتباطات
ارتباطات به صورت بسته و کاملاً رسمی	تعیین چهارچوب کلی ارتباطات در سازمان	ارتباطات به صورت باز و غیررسمی	ارتباطات	هدایت از طریق ارتباطات
ارتباطات به صورت کاملاً تعریف شده در سلسله مراتب سازمانی، در قالب صدور دستور از بالا و ارائه گزارش از پایین	تعیین مسیرها و مجاری ارتباطی و پیش‌بینی حجم ارتباطات	ارتباطات چندجانبه و غیررسمی	ارتباطات	هدایت از طریق ارتباطات
عدم ترغیب کارکنان به برقراری ارتباط با سایر همکاران (ضرورت استفاده از سیستم ارتباطی مکمل برای جبران عدم کفایت سیستم ارتباطی موجود)	تعیین نحوه ارتباطات توسط مدیر	ترغیب افراد به برقراری ارتباطات با سایر همکاران	ارتباطات	هدایت از طریق ارتباطات
ساده‌سازی و تخصصی کردن کار (تقسیم کار بیش از حد)	توسعه شغلی	توسعه و غنی‌سازی شغل	طراحی شغل	سازمان‌دهی و طراحی مشاغل
تعیین جزئیات نحوه انجام کار	تعریف وظایف شغلی	تعریف کلی وظایف شغلی	طراحی شغل	سازمان‌دهی و طراحی مشاغل
استفاده از شرح شغل‌های بسیار دقیق و واضح	تنظیم شرح شغل	فقدان شرح شغل یا تنظیم آن به صورت خیلی کلی	طراحی شغل	سازمان‌دهی و طراحی مشاغل
تقسیم کار افقی و عمودی	تقسیم کار افقی	فقدان تقسیم کار	سازمان‌دهی	سازمان‌دهی و طراحی مشاغل
رسمیت زیاد و استفاده از کاربرگ‌های ویژه و اسناد مکتوب	رسمیت و استفاده از کاربرگ‌های ویژه و اسناد رسمی	رسمیت ناچیز و عدم استفاده از کاربرگ‌ها و اسناد رسمی	سازمان‌دهی	سازمان‌دهی و طراحی مشاغل
طراحی وظیفه‌ای واحدهای سازمانی (تخصص‌گرایی بسیار زیاد)	طراحی فرایندی و گاهی نیز طراحی وظیفه‌ای	طراحی فرایندی واحدهای سازمانی و اجتناب از تخصص‌گرایی بیش از حد	سازمان‌دهی	سازمان‌دهی و طراحی مشاغل
استفاده از ساختار سازمانی بلند با سطوح سازمانی متعدد	تقسیم کار عمودی (تا حد ضرورت)	استفاده از ساختار سازمانی تخت و سطوح سازمانی کم و معدود	سازمان‌دهی	سازمان‌دهی و طراحی مشاغل



جدول ۱-۲. ویژگی‌های سبک‌های مختلف رهبری			
وظیفه			سبک
آمرانه	میان‌ه‌رو	مشارکتی	
استفاده از حیطه نظارت محدود	استفاده از حیطه نظارت متوسط	استفاده از حیطه نظارت گسترده	کنترل فشارت و کنترل
کنترل متمرکز	متماایل به کنترل متمرکز	کنترل غیرمتمرکز	
تأکید بر ضرورت کنترل عوامل متعدد	تأکید بر کنترل برخی از عوامل عمده و عوامل خاص	تأکید بر کنترل چند عامل عمده	
اعمال کنترل‌های دقیق	اعمال کنترل‌های نسبتاً دقیق (در صورت ضرورت)	اعمال کنترل‌های کلی	

منبع: مبانی سازمان و مدیریت علی‌اصغر رضاییان

مدیریت خود کامه (آمرانه)

در این نوع مدیریت، مدیر بدون هیچ‌گونه نظرخواهی از سایر همکاران خود و یا ارائه توضیح در خصوص علت اقدامات جاری، دستورالعمل‌هایی را صادر می‌کند. این نوع مدیریت با کمترین حس وفاداری نسبت به سازمان انجام وظیفه نموده و همیشه به حرفه، تخصص و مهارت شخص خودش معتقد است.

این گروه از مدیران بر روی تمایلات خود تکیه زیادی دارند و براساس معلومات فنی و حرفه‌ای خود عمل می‌کنند. در صورتی که مقررات و آیین‌نامه‌های سازمانی با نظرات آنها مخالف باشد، هیچ‌گاه به آنها اهمیت نخواهند داد. همچنین مدیران خود کامه، اعمال سلیقه شخصی را در حل و فصل مشکلات جایز می‌دانند و از این جهت کلیه امور سازمان خود را با روش شخصی اداره می‌کنند و همیشه از کلمه «من» به جای «ما» استفاده می‌کنند. آن‌گونه فضای مدیریتی دارای محیط کاری سخت و نامناسب است.

مدیریت مشارکتی (جدی و مهربان)

در این نوع مدیریت، مدیر ضمن هدایت فعالیت‌های واحد تحت سرپرستی، خود را نیز عضوی از اعضای تیم دانسته و به صورت بحث، گفت‌وگو و اظهار نظر در جلسات، کارکنان را در تصمیم‌گیری‌ها سهیم می‌کند. در مدیریت مشارکتی ارتباط بین مدیران و کارکنان بسیار حائز اهمیت است. در این شیوه مدیر با برگزاری جلسات با معاونان و کارکنان، مسائل و مشکلات را از طریق بحث و مشاوره به‌طور جدی حل کرده و یا با مهربانی در حل آنها سعی



و کوشش می‌کند. در عین حال همیشه با مشکلات رو در رو بوده و در صحنه حضور دارد. هدف اصلی استفاده از این روش، مشارکت مدیران و معاونان در برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، ارتباطات سازمانی، تصمیم‌گیری و خلاقیت، فناوری و در نهایت ایجاد صمیمیت است. در این صورت همه مسئولین، انگیزه بیشتری برای رسیدن به هدف‌هایی که در تعیین آن توافق و همکاری کرده‌اند نشان خواهند داد. چنین مدیری نظرات سرپرست مستقیم خود در طول کار را دریافت کرده و در صورت نیاز اصلاحات لازم را به عمل می‌آورند. ده اصل از این شیوه مدیریت عبارتند از:

۱. ایجاد وحدت و هماهنگی بین بخش‌ها.
۲. ایجاد وحدت و هماهنگی از طریق ارتباط و درک متقابل بین کارکنان و مدیریت.
۳. ایجاد هماهنگی بین منابع بخش‌های سازمان و جلوگیری از برخورد تضاد بین آنها.
۴. مسئولیت مشترک.
۵. عدم تمرکز قدرت در مدیریت (تفویض اختیار).
۶. اعمال قدرت با دیگران: در اینجا دو شیوه اعمال قدرت وجود دارد: اول اعمال قدرت بر دیگران، دوم اعمال قدرت با دیگران (که مناسب‌ترین نوع اعمال قدرت است).
۷. کنترل مطلوب: منظور از کنترل به دست آوردن نتایج مورد نظر و کنترل مطلوب، کنترل امور است نه افراد.
۸. قانونمندی امور: اعمال مدیریت بر حسب شرایط و موقعیت امکان‌پذیر است به تعبیری دیگر، بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها را با در نظر گرفتن شرایط امکان‌پذیر و اتفاق نظر مدیران وضع می‌کند.
۹. قضاوت مستقل: منظور این است که مدیر با استفاده از نظرات مشورتی دیگران، اما مستقل تصمیم‌گیری کند.
۱۰. تصمیمات برنامه‌ریزی شده: تصمیمات مدیران نباید مقطعی باشد. بلکه باید پس از بررسی اطلاعات، آمار درست، تجزیه و تحلیل مناسب و براساس اهداف اصلی سازمانی اتخاذ شده باشد (یکی از توانایی‌های ویژه مدیران تصمیم‌گیری‌های لحظه‌ای مورد نیاز، براساس اهداف و پیش‌بینی‌های خردمندانه است). باید توجه داشت که هدف‌ها و برنامه‌ریزی‌های آینده که با سعی، کوشش و تفاهم مشترک تعیین شده، باید منطقی و دست‌یافتنی باشد. در غیر این صورت باعث فشارهای روحی و اضطراب در کارکنان رده پایین خواهد شد. همچنین هدف‌ها باید جدی بوده و جنبه‌های کیفی و کمی نتایج کار را در بر داشته و بیشتر عینی و قابل اندازه‌گیری باشند.



شرکت کلید طلایی

اگر می‌خواهید مدیر موفق باشید:

- «قاطع»، اما «مهربان» و «جدی»، اما «لطیف» باشید.
- حتی اگر «جوان» هستید در «مقام مدیر»، «پدر باگذشت» باشید.
- همواره «معلم» باشید و یادتان باشد همکاران شما از «رفتار» شما بیشتر از «گفتار» شما می‌آموزند.
- «صمیمی» و «با صداقت» باشید و سعی کنید «رفتار» شما با «گفتارتان» منطبق باشد.
- «زودتر» از دیگران بیایید و «دیرتر» از دیگران بروید.
- حتماً «نظم» را در محیط کار برقرار کنید. در یک محیط بی‌نظم همه طلبکار و مدعی‌اند، اما در یک محیط منظم و مبتنی بر اصول، مدعیان احساس بدهکاری خواهند کرد.
- به آراستگی و پیراستگی که شامل: پاکیزگی، زیبایی، ایمنی، بهداشت و انضباط می‌باشد، توجه کنید.
- به اصول، قول‌ها و به تعهدات خود و همکارانتان در مدیریت پایبند باشید.
- در امر روابط با دیگران احساساتی، هیجان زده و شتاب زده عمل نکنید.
- به هنگام «خشم» تصمیم نگیرید، «تنبیه» نکنید و «دستور» ندهید.
- بیش از آنچه می‌گویید، عمل کنید.
- اصل ۵ «ص» یکی از اصول مهم اعتماد و اعتقاد زبردستان به مدیریت است. این اصل مهم شامل عوامل زیر است:
 - «صداقت»، «صمیمیت»، «صبوری»، «صراحت» و «صلابت»
- اطلاعاتتان را در محیط کار و زندگی همکارانتان کامل کنید، بخصوص به مشکلات اقتصادی و خانوادگی آنها واقف باشید.
- در دوران تنعم، رونق و برکت، کارکنانتان را دریابید تا در دوران سختی و بحران شما را دریابند.
- «تبعیض» یکی از شکوه‌های عمومی و مشترک همکاران ما در محیط کار است. این ضعف مدیریتی را بشناسید و در رفع آن بکوشید.
- به موقع تشویق کنید، به موقع تذکر دهید و بیشتر از آنچه تذکر می‌دهید، تشویق کنید. به‌خاطر داشته باشید که تشویق الزاماً مادی نیست.
- از «جاذبه» و «دافعه» کمک بگیرید. اما «جاذبه» را در «حد اعلی» و «دافعه» را در «حد نیاز» و «ضرورت» به کار برید. از این دو حربه برای افراد مختلف، متناسب با ظرفیت آنها استفاده کنید.
- از قوانین و مقررات مربوط به حقوق و تکالیف کارکنان کاملاً مطلع باشید.
- همکاران «انسان‌گرا»، «سلیم‌النفس»، «با تقوی»، «کاردان» و «با تجربه» را به مسئولیت‌هایی



شرکت کلید طلایی

- که مربوط به پست‌های مدیریت و بخصوص به روابط کارکنان می‌شود، بگمارید.
- همکارانتان را بیش از هر چیز، «انسان» ببینید و «انسانیت» آنها را دریابید تا آنها خود، کار و مسئولیت را دریابند.
 - در محیط‌های کاری، ایجاد هم‌فکری یکی از وظایف دشوار مدیران است. ارتباط دیداری و گفتاری در این مورد، شیوه ارتباطی مؤثرتر و موفق‌تری به حساب می‌آید.
 - از انتقاد سالم و سازنده نهراسید و فرصت‌های مفید و سازنده‌ای را برای این کار فراهم آورید.
 - از امکانات، وسایل و دفاتر کم آرایش و کم آلاینش استفاده کنید.
 - هر هفته یا حداقل هر ماه یک بار به واحدها، حوزه‌های تحت سرپرستی خود سر بزنید و از سرویس‌های عمومی کارکنان مثل غذاخوری، نمازخانه، زمین ورزشی، دستشویی و غیره در محل کار بازدید کنید.
 - در مراسم مذهبی، اجتماعی، فرهنگی و ورزشی همکارانتان شرکت کنید.
 - هرگز مشکلات و مسائل انسانی را مقطعی حل نکنید، بلکه با ریشه‌یابی، آنها را به‌طور اساسی رفع کنید.
 - از تورم نیروی انسانی جدا جلوگیری کنید و آن را جدی بگیرید.
 - به آموزش و پرورش همکارانتان، اهمیت دهید و آن را نه مقطعی و با فاصله، بلکه با برنامه‌ریزی و همیشگی تعقیب کنید.

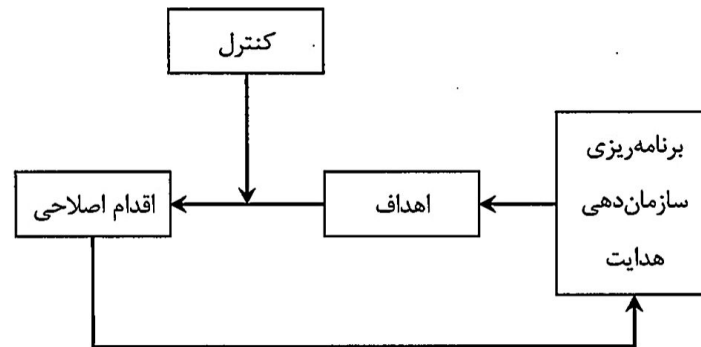


شرکت کلید طلایی

کنترل

کنترل وظیفه دیگری از وظایف مدیران است که با دیگر وظایف شامل: برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و هدایت ارتباط دارد. بدون نظارت و کنترل، مدیران نمی‌توانند متوجه شوند که کدام بخش از کار آنها به‌صورت کارآمد و اثربخش انجام شده است. ارتباط کنترل با سایر وظایف مدیر در شکل زیر نشان داده شده است. وقتی در یک سازمان برنامه‌ها و اهداف تعیین می‌شوند، برای میزان پیشرفت آن برنامه‌ها و اهداف باید نظارت و کنترل صورت گیرد. بازخور حاصل از این کنترل‌ها به مدیران کمک می‌کند که میزان پیشرفت و موفقیت سازمان را در دستیابی به اهداف و مقاصد مشخص نمایند. در مورد کنترل تعاریف مختلفی وجود دارد که در ذیل به دو تعریف اشاره می‌شود:

۱. کنترل شامل آن دسته از فعالیت‌هایی است که در صدد ایفای وظیفه با شرایط لازم، به‌منظور نیل به هدف‌های‌ای پیش تعیین شده می‌باشد.



شکل ۳-۲. وظایف مدیر

منبع: مبانی سازمان و مدیریت علی‌اصغر رضاییان

۲. کنترل عبارت است از ارزیابی تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ها از زمان اجرای آنها و اقدامات لازم برای جلوگیری از انحراف عملیات، نسبت به هدف‌های برنامه و تصحیح انحرافات احتمالی به وجود آمده.



شرکت کلید طلایی

فرایند کنترل

فرایند کنترل در تأسیسات گردشگری شامل سه مرحله ذیل است:

۱. تعیین معیار یا شاخص عملکرد: معیارها شاخص‌های کیفی یا کمی طراحی شده برای نظارت بر فرایندها، درآمد، عملکرد افراد و مانند آن هستند. برای تبیین موضوع برخی از معیارهای کاربردی در تأسیسات گردشگری در جدول ۲-۲ آورده شده‌اند:

جدول ۲-۲. معیارهای کنترل تأسیسات گردشگری			
معیار	تصویب‌کننده	نوع معیار	هدف
بودجه	هیئت مدیره/مدیر یا سهامداران	کمی	تعیین اهداف مالی و کنترل‌های ادواری وضعیت براساس جزئیات درآمد و هزینه مشخص شده در بودجه
استانداردهای بین‌المللی	سازمان جهانی استاندارد ISO	کیفی	بررسی وضعیت تطبیق شرایط تأسیسات گردشگری اجراکننده استاندارد با معیارهای مشخص شده در استاندارد
فرم‌های	وزارت میراث فرهنگی،	کیفی	کنترل وضعیت تطبیق شرایط تأسیسات گردشگری

جدول ۲-۲. معیارهای کنترل تأسیسات گردشگری			
معیار	تصویب کننده	نوع معیار	هدف
ارزیابی	گردشگری و صنایع دستی		اجراکننده با معیارهای مشخص شده و درجه بندی کیفی تأسیسات گردشگری
استانداردهای ملی	سازمان ملی استاندارد	کیفی	بررسی وضعیت تطبیق شرایط تأسیسات گردشگری اجراکننده با معیارهای مشخص شده در استاندارد
روش اجرایی استاندارد ^۱	مدیر تأسیسات گردشگری	کیفی	کنترل و نظارت بر عملیات و فرایندهای اجرایی

منبع: مؤلف

♦ **استانداردهای بین المللی:** بسیاری از استانداردهای بین المللی با توجه به عمومیت موضوع آنها، برای بیشتر سازمانها، از جمله انواع تأسیسات گردشگری کاربردی هستند. برخی از این استانداردها^۲ عبارتند از:

♦ استاندارد ISO 9001: مدیریت کیفیت.

♦ استاندارد ISO3100: مدیریت ریسک، اصول و رهنمودها.

♦ استاندارد ISO10002: سیستم مدیریت شکایات مشتریان.

♦ استاندارد ISO10004: پایش و اندازه گیری رضایت مشتری.

♦ استاندارد ISO10015: راهنمایی هایی برای آموزش.

♦ استاندارد ISO22000: ایمنی مواد غذایی.

♦ استاندارد ISO14001: سیستم مدیریت زیست محیطی.

♦ برخی از استانداردهای ملی کاربردی در تأسیسات گردشگری به شرح زیر هستند:

♦ استاندارد ملی ایران شماره ۱۴۱۰۷: حفاظت و ایمنی در هتلها.

♦ استاندارد ملی ایران شماره ۱۸۳۹۴: هتلها- آموزش های شغلی هتل های ۱ تا ۵

ستاره.

♦ استاندارد ملی ایران شماره ۱۸۳۹۵: هتلها- خدمات الزامی هتل های ۱ تا ۵

ستاره.

1. Standard Operational Procedure (SOP)

۲. در این نوشته به زمان آخرین ویرایش استانداردها اشاره نمی شود.



- ◇ استاندارد ملی ایران شماره ۱۸۹۸۰: مجتمع‌ها و واحدهای پذیرایی بین‌راهی-ویژگی‌های ظاهری و خدمات.
- ◇ استاندارد ملی ایران شماره ۲۰۴۲۷: هتل آپارتمان‌ها- خدمات الزامی.
- ◇ استاندارد ملی ایران شماره ۲۰۴۲۸: اقامتگاه‌های گردشگری- الزامات مالکیت زمانی.
- ◇ استاندارد ملی ایران شماره ۲۰۴۲۹: زائرسراها- خدمات الزامی.
- ◇ استاندارد ملی ایران شماره ۲۰۸۳۳: هتل‌ها- تجهیزات و ملزومات اتاق‌ها و فضاهای عمومی.
- ◇ استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۷۴۳: ویژگی‌های ظاهری و خدمات سفره‌خانه‌های سنتی.

◆ یک روش اجرایی استاندارد شامل روش اجرای فرایندهای عملیاتی به صورت صحیح و مؤثر و با رعایت کلیه اصولی است که به تأیید مدیر بخش و تصویب مدیر ارشد سازمان می‌رسد. هر روش اجرایی می‌تواند به جهت ثبت عملیات و سهولت استفاده شامل دستورالعمل(ها) و فرم(ها)ی مربوطه باشد.

۲. مقایسه عملکرد با معیار تعیین شده: در این گام فرایند کنترل، مقایسه عملکرد واقعی با معیار تعیین شده صورت می‌گیرد. اگر انحراف از معیارها وجود داشته باشد، ضرورت اقدامات اصلاحی تشخیص داده می‌شود. فرایند مقایسه می‌تواند با عناوینی چون: بازرسی، ارزیابی و ممیزی نامیده شود. انحرافات مشاهده شده از معیارها در مورد انواع استانداردها، عدم انطباق نامیده می‌شود.

۳. انجام اقدام اصلاحی: زمانی که علت یا علل انحراف از معیار یا عدم انطباق‌ها شناسایی شد، اقدامات اصلاحی باید تعریف و اجرا شوند. اقدام اصلاحی یعنی رفع ریشه‌ای علت یا علل بروز عدم انطباق‌ها یا انحرافات. اجرای اقدام اصلاحی شامل ۴ مرحله است:

- ◆ طرح‌ریزی اقدام.
- ◆ ارزیابی ریسک و فرصت‌های تغییر.
- ◆ اجرای اقدام.
- ◆ پیگیری و تأیید اثربخشی اقدام اصلاحی.



شرکت کلید طلایی

برای بهبود عملکرد به توصیه‌های زیر توجه کنید:

- ناراحتی‌ها و مشکلات خود را به محیط کار منتقل نکنید.
- کار مشتریان را به تأخیر نیندازید و اگر هنگام مراجعه، نمی‌توانید خدمات شایسته‌ای را به او ارائه کنید، با متانت او را راهنمایی کنید.
- از ایجاد کینه و نفاق در محیط کار پرهیز کنید. هرگز از روش تفرقه‌بنداز و حکومت‌کن استفاده نکنید.
- از چابک‌نویسی و چرب‌زبانی پرهیز کنید و چابک‌نویسان و چرب‌زبانان را از خود دور کنید.
- صبر و حوصله دو عامل بسیار بزرگ در انجام موفقیت‌آمیز کارهاست.
- گاهی ورزش و نرمش داشته باشید تا خستگی جسمی و ضعف عضلانی به شما دست ندهد و یا حداقل از شدت آنها کاسته شود. برای ورزش و تمدد اعصاب کارکنان خود نیز برنامه‌ریزی کنید.
- بی‌جهت به دیگران اطلاعات ندهید و از شایعه‌پراکنی دوری کنید.
- از خودکامگی، و کبر و غرور دوری بجوید و در انجام امور «قانون» و «مقررات» را حاکم بدانید.
- منافع مادی و پول، همه چیز عصر حاضر نیست، خود را به معنویات مجهز کنید و مراقب باشید به دنیاپرستی و دنیاطلبی گرفتار نشوید.
- ارتقای کارکنان براساس لیاقت و شایستگی و تعهد و امانت‌داری باشد.
- در اجرای کار، با تحکم و دستور عمل نکنید و بدون رعایت نظر کارشناسی اقدامی ننمایید.
- با افراد به عدالت رفتار کنید و تبعیض روا ندارید. «تبعیض»، «قوم‌گرایی»، «فامیل بازی» و «جناب بازی»، باعث می‌شود که مقبولیت مدیر و یا نظام حاکمه در بین کارکنان از بین برود و در عین حال کارایی سازمان را تحت تأثیر مستقیم قرار می‌دهد.
- الگوی کارکنان باشید. پیش از اینکه عامل به گفتار باشید، عامل به کردار باشید.
- کارها را به افراد شایسته و لایق واگذار کنید.
- وفای به عهد داشته باشید.
- در کارها برنامه و نظم داشته باشید و به آن پایبند باشید.
- همواره هدف داشته باشید و از خداوند درخواست توفیق نمایید.
- امانت‌دار و متعهد باشید.



شرکت کلید طلایی

پرسش‌های فصل

۱. عناصر لازم برای برنامه‌ریزی در سازمان را تشریح کنید.
۲. بودجه و اهمیت آن در سازمان را تشریح کنید.
۳. سازمان‌دهی چیست و چه مراحل دارد؟
۴. رهبری چیست و چه شاخصه‌هایی دارد؟
۵. چند اصل از اصول مدیریت مشارکتی را نام ببرید.
۶. کنترل چیست و مراحل اجرای آن در تأسیسات گردشگری کدام است؟



شرکت کلید طلایی

امور کارکنان

۳

فصل

اهداف فصل: آشنایی و کاربرد

- اصول به کارگیری کارکنان
- الزامات آموزش کارکنان
- اصول مدیریت و ارزیابی عملکرد کارکنان

درهایا ظرایف فصل این نارتی رود فرایبراطف گلی نند:

۱. برای به کارگیری کارکنان برنامه ریزی مناسب انجام دهند.
۲. فرایند آموزش کارکنان را طرح ریزی کنند.
۳. تناسب نظام مدیریت و ارزیابی عملکرد در یک تشکیلات ارائه کننده خدمات گردشگری و میهمان نوازی را با وضعیت آن تشخیص دهند.



شرکت کلید طلایی

بیشتر مدیران سازمان‌های گردشگری و هتل‌داری اغلب این عبارت معروف را بیان می‌کنند که «نیروی انسانی ما بزرگ‌ترین سرمایه ما است». این جمله علی‌رغم ظاهر آن، فقط یک شعار نیست و مدیرانی که آن را به کار برده و سرلوحه کار خود قرار می‌دهند اهمیت این جمله را درک کرده‌اند. در صنعت میهمان‌نوازی؛ که تأسیسات گردشگری همگی بخشی از این صنعت هستند؛ افراد اهمیت ویژه‌ای دارند چراکه ماهیت این صنعت ارائه خدمات رو در رو به میهمان یا مشتری است.

مدیران موفق در تأسیسات گردشگری به این نکته آگاه هستند که اگر تمرکزشان بر ارائه خدمات شایسته و با کیفیت به میهمانان باشد، رشد و سودآوری جزء لاینفک فعالیت آنها خواهد شد. به هر حال برای موفقیت و داشتن مشتریان بیشتر اقداماتی مانند آموزش و حفظ کارکنان با استعدادتر ضرورت می‌یابد. کارکنان به‌عنوان مشتریان داخلی سازمان باید راضی و خوشنود باشند، بر مزیت‌های آنها تمرکز شود و در خدمت اهداف سازمانی باشند.

بنا به همین دلایل است که این افراد باید با دقت و حساسیت، انتخاب و به کار گرفته شوند و با فرایندهای مناسب در سازمان آموزش داده شده و رشد و ارتقا یابند. توجه همه‌جانبه به کارکنان موفقیت بلندمدت کسب‌وکارهای مرتبط با تأسیسات گردشگری را تضمین خواهد کرد.



شرکت کلید طلایی

به کارگیری و استخدام کارکنان

در صنعت گردشگری و هتل‌داری، مدیران برای موفقیت لازم است بر دو وظیفه متفاوت اما مرتبط تمرکز کنند:

۱. جذب و حفظ تعداد قابل توجهی از مشتریان.
 ۲. جذب و حفظ کارکنان باصلاحیت برای ارائه خدمات به مشتریان.
- هر یک از این دو وظیفه، چنانچه به درستی انجام نشوند، کسب‌وکار از کمبود مشتری یا کمبود نیروی انسانی برای خدمت‌رسانی به این مشتریان آسیب خواهد دید. توسعه محصول و ایده، طراحی و ساخت تسهیلات، برنامه‌ریزی محصول، بازاریابی و تبلیغات برخی از فعالیت‌هایی هستند که باید در راستای جذب و حفظ تعداد قابل توجهی از مشتریان انجام شوند و کارمندیابی و گزینش دو گام اصلی هستند که کسب‌وکارها برای انتخاب کارکنان مناسب و باصلاحیت جهت ارائه خدمات به مشتریان انجام می‌دهند

www.gk-hotels.com

(فرهنگی، بذرافشان و کرباسی زاده، ۱۳۹۴: ۱۱۰).

قبل از آن که کارفرما تصمیم به انتخاب کارکنان خود بگیرد، باید دانش، مهارت و توانایی‌های لازم مربوط به مشاغل مورد نیاز خود را شناسایی کند. این مسئله نیازمند تحلیل جامعی از ماهیت و چگونگی کارهاییست که کارکنان باید انجام دهند. سپس باید کارکنانی را شناسایی کنند که توانایی یادگیری این فعالیت‌ها را داشته باشند. بنابراین تجزیه و تحلیل شغل، موضوعی است که هم در کارکرد استخدام و هم در کارکرد آموزش مورد توجه است. این عبارت را به‌خاطر داشته باشید: «افراد مناسب را پیدا کن، آنگاه مهارت‌های مناسب را به آنها آموزش بده». در برخی موارد شناسایی مهارت‌های مورد نیاز برای یک جایگاه شغلی هنگام استخدام کارکنان اهمیت زیادی دارد. بنابراین اطلاعات مربوط به این الزامات مهارتی باید در اصول استخدامی در نظر گرفته شود.

برای بسیاری از مدیران، ویژگی‌های شخصیتی از قبیل پرتلاش بودن، وقت شناسی، نگرش، وضعیت ظاهری و غیره در مقایسه با سوابق یا تجربه فرد جویای کار، اهمیت بیشتری دارد. اعلام فهرستی از مهارت‌ها در آگهی‌های استخدام موفقیت زیادی را نصیب مدیران نخواهد کرد. به این دلیل که در صنعت میهمان‌نوازی شرایط شغلی در موقعیت‌های مختلف متفاوت است. علاوه بر این، آنچه که امروز انجام می‌شود بسیار متفاوت از آن چیزی است که فردا انجام خواهد شد. در نتیجه، بررسی دقیق اعلام نیازهای کنونی، نشان‌دهنده روندی است که بر ویژگی‌های شخصیتی، توانایی تغییر، تمایل به کار در محیطی متفاوت از تجربیات شغلی قبلی با سطح مهارت‌های کنونی تأکید دارد. این روند از تجزیه و تحلیل دقیق مشاغل به دست می‌آید.

مدیران باید با وظایف شغلی خاصی که داوطلبان مشاغل باید آنها را انجام دهند آشنا باشند. همچنین مدیران هر یک از تأسیسات گردشگری باید به این موضوع اشراف داشته باشند که حتی با تجربه‌ترین کارکنانی که استخدام می‌کنند باید آموزش‌های لازم مرتبط با وظایف شغلی را ببینند. در نتیجه توانایی انجام مهارت‌های شغلی مورد نیاز در زمان استخدام در مواقعی کم اهمیت‌تر از برخی عوامل دیگر است.

در سازمان‌هایی که دارای فعالیت مرتبط با حوزه گردشگری و میهمان‌نوازی هستند، همواره محدودیت‌های قانونی، اقتصادی، صنعتی، سازمانی و موقعیتی در رابطه با به‌کارگیری نیروی انسانی و استخدام افراد وجود دارد که لازم است مدیران با این‌گونه محدودیت‌ها آشنا باشند:



♦ **محدودیت‌های قانونی:** در پاره‌ای از موارد قوانین محلی یا دولتی، فرایند استخدام افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد و کارفرما دیگر نمی‌تواند به دلایلی مانند سن، ظاهر و فیزیک افراد کارکنان مورد نظر خود را به کار گرفته یا با آنها ادامه همکاری دهد. این مسئله مدیران را همواره با مشکلاتی روبه‌رو می‌کند. به‌عنوان مثال در صنعت هتل‌داری، در نظر گرفتن جایگاه‌های شغلی برای یک جنسیت خاص پذیرفته شده نیست. از نظر تاریخی، صنایع گردشگری و هتل‌داری فرصت‌های شغلی خود را برای کارکنان با پیشینه‌های متفاوت ارائه کرده‌اند و در آینده نیز همین روند را ادامه خواهند داد. دلیل این موضوع الزاماً قانونی بودن آن نیست، بلکه رویه صحیح آن به همین ترتیب است.

♦ **محدودیت‌های اقتصادی:** محدودیت‌های اقتصادی هم سازمان استخدام کننده و هم کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در بسیاری از موارد دستمزدها و حقوق‌هایی که به کارکنان و مدیران پرداخت می‌شود مستقیماً با سودآوری فعالیت اقتصادی در حال انجام، در ارتباط است. به‌عنوان مثال، اگر رسیدن به هدفی خاص مدنظر است یا بودجه از قبل تعیین شده است و یا درصد خاصی از هزینه باید به نیروی کار اختصاص یابد، میزان پرداختی به کارکنان جدید محدود خواهد شد. تمامی سازمان‌ها با چنین محدودیت‌های اقتصادی مواجه هستند و این چالش موضوعی است که مدیران حرفه‌ای گردشگری و هتل‌داری با آن مواجه می‌شوند.

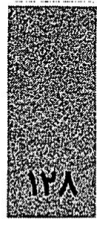
♦ **محدودیت‌های صنعت:** برخی از افراد به‌خوبی با صنعت گردشگری و هتل‌داری آشنا نیستند. بنابراین انگاشت آنها از فرصت‌های پیشرفته شغلی و تعداد مشاغل پیشنهادی در آینده بسیار محدود است.

♦ **محدودیت‌های سازمانی:** واکنش افراد به سازمان خاصی که برای نیروی کار اعلام نیاز کرده است درست مانند واکنش کلی افراد به مشاغل است. به عبارتی ممکن است دیدگاه کلی افراد نسبت به کار در مشاغل عملیاتی مربوط به گردشگری و هتل‌داری با آنچه در واقعیت وجود دارد تفاوت‌هایی داشته باشد و این مسئله تقاضای افراد برای کار در تأسیسات گردشگری را تحت تأثیر قرار می‌دهد. سازمان‌ها باید صادقانه مزیت‌های شغلی خود را بیان کنند. هر گاه قضاوت مثبتی از محیط کاری یک سازمان در جامعه وجود داشته باشد، تعداد داوطلبان مشاغل آن سازمان نیز افزایش می‌یابد.

♦ **محدودیت‌های جایگاه شغلی:** در صنعت میهمان‌نوازی برخی از مشاغل جذاب و برخی



شرکت کلید طلایی



دیگر این گونه نیستند. اگر جایگاه شغلی که مدیر به دنبال پر کردن آن است برای اکثر کارکنان جذابیت نداشته باشد، داوطلبان کمی متقاضی استخدام خواهند بود. مثلاً بسیاری از مدیران از دشواری یافتن افراد باصلاحیت برای جایگاه‌های شغلی کارگری مانند ظرف‌شوی، سرایدار، باغبان، خانه‌دار و غیره گلایه‌مند هستند.

آموزش کارکنان

برنامه‌های کاری کارکنان و وظایف آنها می‌تواند مبنای بسیار مناسبی برای آموزش‌های آنها قرار گیرد. آموزش باید به گونه‌ای برنامه‌ریزی شود که رشد نظام‌مند افراد یک سازمان را در پی داشته باشد. اهداف آموزش‌های شغلی به شرح ذیل است:



شرکت کلید طلایی

- ◆ افزایش کمیت و کیفیت ارائه خدمات و محصولات با بهبود مهارت‌های کارکنان.
- ◆ کاهش حوادث.
- ◆ افزایش مزایایی که کارکنان می‌توانند در حین انجام کارشان دریافت دارند مثل افزایش دستمزد و دیگر موارد نظیر آن.
- ◆ به حداقل رساندن اخراجی‌های حاصل از مهارت ناکافی.
- ◆ بهبود وجدان کاری و کسب محیط کاری رضایت‌بخش‌تر.
- ◆ ایجاد توانایی در کارکنان جدید جهت انجام بهینه کارهایشان و قادر ساختن کارکنان با تجربه‌تر به پذیرش جابه‌جایی‌ها، سازگاری با روش‌های جدید، افزایش کارآمدی و انطباق با نیازهای همواره در حال تغییر.
- ◆ تشویق اراده، وفاداری، علاقه و میل به کمال.

اصطلاحات مورد استفاده در آموزش کارکنان

شغل

تمام کارهایی که توسط یک شخص معین در مسیر به انجام رساندن وظیفه محوله در محدوده یک محیط کاری معین انجام می‌شود.

تحلیل شغلی

فرایند بررسی شغل مورد نظر برای شناسایی قابلیت‌های آن و شرایطی که در آن به انجام می‌رسد. این امر نیازمند بررسی این موارد خواهد بود:

- ◆ هدف شغل - وجود آن با چه هدفی است و چه نتایج کلیدی از آن انتظار می‌رود.
- ◆ محیط شغل - شرایط جسمانی، سازمانی و اجتماعی شغل.
- ◆ کارهای اصلی که باید انجام پذیرد تا نتایج مورد نظر حاصل آید - آنچه کارکنان انجام می‌دهند.
- ◆ منابع یا امکانات در دسترس کارکنان - فرد چه افراد، تجهیزات، خدمات و... می‌تواند در اختیار داشته باشد.

توصیف شغل

توضیح دقیق و جامع از هدف، چشم‌انداز، وظایف و مسئولیت‌های شغل مورد نظر. این امر شامل موارد زیر می‌شود:

- ◆ عنوان شغل
- ◆ هدف و چشم‌انداز شغل
- ◆ مسئولیت در قبال چه کسی
- ◆ محل کار
- ◆ مسئولیت چه کسی
- ◆ وظایف اصلی
- ◆ ویژگی‌های اصلی و شرایط کاری
- ◆ معیارهای عملکردی اصلی

وظیفه

از عناصر قابل شناسایی شغل، که به‌واسطه آن نتایج مورد نظر حاصل می‌شوند.

شناسایی وظایف

فرایند شناسایی، فهرست‌برداری، و گروه‌بندی وظایفی که شغل را می‌سازند.



تحلیل وظایف

بررسی دقیق و نظام‌مند مهارت‌های مورد استفاده کارمند با تجربه در انجام وظایف بر حسب استانداردهای تعیین شده و لازم.

ویژگی‌های شغل

توضیح دقیق وظایف در آن شغل، استانداردهای لازم، و مهارت و دانش مورد نیاز برای انجام آنها.

رئوس مطالب آموزشی

بیان آنچه که فرد بر پایه مقایسه میان ویژگی‌های شغل و دانش و توانایی‌های کنونی وی باید بیاموزد.

برنامه آموزشی

طرح کلی آموزشی که نشان‌دهنده مراحل و ترتیب آموزش و زمان مجاز برای هر بخش است.

مطالب آموزشی

راهنمایی برای آموزش کارکنان و فراگیران است و نشان‌دهنده نکاتی است که باید در آموزش پوشش داده شود، استانداردهایی که باید کسب شود، روش‌ها و دستورالعمل‌هایی که باید مورد استفاده قرار گیرد، تجهیزات و مواد لازم، سوابقی که باید ثبت شود و هر گونه آزمون یا هدفی که باید کسب شود. این راهنماها در آموزش‌های مهارتی «استانداردهای راهنمای عملکرد» نام دارند.

مزایای برنامه‌های آموزشی

مزایای برنامه‌های آموزشی شفاف و کامل از این قرار است:

- ◆ شناسایی و تسلط بر استانداردهای عملکردی مورد نیاز.
- ◆ افزایش توانایی‌های کارکنان.



- ◆ ابزاری برای اندازه‌گیری این توانایی‌ها.
- ◆ بهره‌وری بیشتر.
- ◆ ایجاد شفافیت بیشتر در مورد مسئولیت‌های افراد.

نقش مسئول آموزش در تأسیسات گردشگری

- ◆ حصول اطمینان از اینکه کارکنان قابلیت آن را دارا هستند که وظایف خواسته شده را به انجام برسانند.
- ◆ حصول اطمینان از اینکه الزامات قانونی و محل کار رعایت می‌شوند.
- ◆ رشد و آموزش کارکنان به‌نحو شایسته.
- ◆ تعیین برخی کارکنان برای آموزش به دیگر کارکنان.
- ◆ شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان در زمان حال و آینده.
- ◆ رشد مهارت‌های لازم برای کسب مزایای برنامه آموزشی که در بندهای قبلی ذکر شد.



شرکت کلید طلایی

نیاز آموزشی چیست؟

نیاز آموزشی زمانی پدید می‌آید که میان دو مورد زیر نوعی فاصله و اختلاف به وجود آمده باشد:

- الف) دانش، مهارت‌ها و نگرشی که افراد در شغل‌هایشان از خود نشان می‌دهند.
- ب) دانش، مهارت‌ها و نگرشی که افراد برای کسب نتایج مورد نظر در شغلشان هم در حال حاضر و هم در آینده بدان نیاز دارند.

به‌منظور تعیین اصولی اینکه نیازهای آموزشی عملیات چیست، باید پاسخ‌های دقیقی را برای سؤالات پیش رو یافت:

اول) نیازهای کنونی

نخستین کار بررسی وضعیت فعلی کارکنان و تعیین این مسئله است که نیازهای فوری آموزشی چیست. به این منظور باید این موارد را مدنظر داشت:

کارکنان

- ◆ مجموعه در حال حاضر چه کارکنانی دارد؟
- ◆ آنها مناسب چه جایگاه شغلی هستند؟
- ◆ تا چه هنگام در آنجا باقی خواهند ماند و چرا؟
- ◆ آنها از کجا می آیند؟ به عبارتی سوابق شغلی آنها چیست؟
- ◆ چگونه انتخاب می شوند؟

توضیح شغل

- ◆ کارکنان چه کارهایی را انجام می دهند؟
- ◆ آیا آنها می دانند دقیقاً چه کارهایی را باید انجام دهند؟

استانداردها و عملکردها

- ◆ چه نتایج و استانداردهایی از کارکنان انتظار می رود؟
- ◆ آیا کارکنان از این الزامات آگاهی دارند؟
- ◆ آنها این الزامات را تا چه اندازه رعایت می کنند؟
- ◆ چه چیزی مانع رعایت این الزامات می شود؟

آموزش کنونی

- ◆ کارکنان درباره شغلشان در حال آموختن چه چیزی و از چه کسی هستند؟
- ◆ کیفیت یادگیری شان چگونه است؟
- ◆ سرعت یادگیری شان چگونه است؟

مشکلات کلیدی

- ◆ آیا مشکلات خاصی در کار افراد در ارتباط با شغلشان وجود دارد؟
- ◆ مهارت‌هایی که افراد باید بیاموزند چیست؟
- ◆ شرایطی که افراد در آن کار می کنند باید چه باشد؟
- ◆ آیا سازمان‌دهی آموزش تا کنون دچار مشکلاتی بوده است؟



منابع

- ◆ چه امکانات آموزشی در داخل و خارج سازمان وجود دارد که بتواند استفاده یا توسعه داده شود؟

دوم) نیازهای آینده

هر تغییری نیازهای آموزشی خود را به همراه می‌آورد. بنابراین لازم است که سؤال مطرح شود که در آینده چه آموزش‌هایی مورد نیاز کارکنان خواهد بود، مثلاً:

تغییرات و رشد کارکنان

- ◆ دامنه سنی کارکنان چقدر است؟
- ◆ چه پست‌هایی باید با توجه به این موارد پر شوند:
- ◇ بازنشستگی
- ◇ جایگزینی‌های معمول
- ◇ جابه‌جایی‌ها
- ◆ آیا کسی برای ارتقا در نظر گرفته شده است؟
- ◆ وی دارای چه پتانسیلی برای ارتقا است؟
- ◆ چه برنامه‌هایی برای دیگر کارکنان در دست است؟

سایر تغییرات

- ◆ چه برنامه‌هایی، در صورت وجود، برای این موارد در دست است:
- ◇ توسعه
- ◇ تجهیزات جدید
- ◇ روش‌های کاری جدید
- ◆ با توجه به تغییرات، شغل‌های موجود چه تغییراتی را باید متحمل شوند؟
- ◆ کارکنان فعلی چه آموزش‌هایی را نیاز خواهند داشت؟
- ◆ چه کارکنان جدیدی مورد نیاز خواهد بود؟

آموزش‌های عمومی

آموزش عمومی آموزشی است که بدون در نظر گرفتن نوع شغل باید برای کل کارکنان در



نظر گرفته شود:

- ◆ فرایندها و اصول مربوط به سلامت، ایمنی و امنیت.
- ◆ فرایندها و سیاست‌های استخدامی (در ارتباط با شکایات، موارد انضباطی، بیماری، تعطیلات، اعلام قبلی و غیره).
- ◆ برنامه کاری.
- ◆ زبان انگلیسی یا سایر زبان‌های دوم.
- ◆ کدهای بین‌المللی اخلاق گردشگری.

باید توجه داشت که یک آموزش اثربخش شامل عناصر به هم پیوسته ذیل است:

نیازسنجی، برنامه‌ریزی آموزشی (شامل تعیین محتوای آموزش، زمان و محل مناسب برای آموزش، تعیین آموزش‌دهنده مناسب)، اجرای آموزش، اندازه‌گیری اثربخشی آموزش (شامل آزمون و ارزیابی عملکرد)

هدف نهایی کلیه آموزش‌های شغلی ایجاد تطابق بین استانداردهای شغلی و دانش و مهارت شاغل است.



شرکت کلید طلایی

ارزیابی عملکرد کارکنان

فرایندهای انتخاب و به‌کارگیری و آموزش کارکنان (بدو خدمت یا حین خدمت) فرایندهایی مستمر است، نه مقطعی. زیرا خواسته‌ها و نیازهای میهمانان به‌طور مرتب تغییر می‌کند و شیوه‌های نوین کار ابداع می‌شود و در عین حال کارکنان بر اثر فعالیت‌های تکراری دچار روزمرگی و اشتباهات ناشی از آن می‌شوند. بنابراین تأثیر فعالیت مدیران در بهبود عملکرد کارکنان نیز باید مداوم باشد. با این وجود، گاهی کمیت و کیفیت خروجی کار با مشکل مواجه می‌شود. در برخی موارد، عملکرد کارمند قابل قبول است اما در رعایت قوانین و شیوه‌های انجام کار اخلاق به وجود می‌آید. مدیران باید کیفیت عملکرد کارکنان را عادلانه ارزیابی و در صورت لزوم عملکرد آنها را اصلاح کرده و ارتقا ببخشند.

کارکنان مایل هستند تا کار خود را به‌خوبی انجام دهند، مدیران روشنفکر و آگاه می‌توانند آنها را در انجام بهتر کارها یاری کنند. ارزیابی عینی و بهبود عملکرد کارکنان و در صورت لزوم خاتمه فعالیت یک کارمند به شیوه‌ای صحیح از جمله مسائل مهمی هستند که در مدیریت منابع انسانی باید مورد توجه ویژه قرار بگیرند.

دادن بازخورد مداوم به کارکنان باعث افزایش اثربخشی نیروی کار می‌شود. مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد در صورت اجرای صحیح، به کارکنان کمک می‌کند تا کار خود را به بهترین شیوه انجام دهند.

مدیریت عملکرد فرایندی دائمی است و شامل فعالیت‌های زیر می‌شود:

- ◆ برنامه‌ریزی کار و تعریف انتظارات.
- ◆ نظارت مستمر بر عملکرد.
- ◆ توسعه مهارت کارکنان.
- ◆ ارزیابی دوره‌ای به صورت عینی.
- ◆ تشویق کردن و دادن پاداش به عملکرد خوب.

ویژگی بارز مدیریت عملکرد صحیح تمرکز بر دستیابی به نتیجه است. مدیریت عملکرد بر اثربخشی کارکنان، فرایندهای کاری و کیفیت بازده توجه دارد. سیستم مدیریت عملکرد مناسب بر دستیابی به نتایج و بازده کارمند تأکید دارد. تفاوت سیستم ارزیابی عملکرد با سیستم مدیریت عملکرد در این است که سیستم مدیریت عملکرد نقاط ضعف کارکنان را شناسایی و اصلاح کرده و نقاط قوت آنها را تقویت می‌کند و به آنها پاداش می‌دهد. ارزیابی عملکرد یکی از مؤلفه‌های فرایند مدیریت عملکرد است و فرایند تأثیرگذار اهداف کارکنان و اولویت دستیابی به آنها را مشخص می‌کند.

ارزیابی عملکرد موفق دارای چهار ویژگی است:

- ◆ تعیین اهداف عملکردی توسط ناظران و کارکنان: اهداف باید خاص و کمیته‌پذیر باشند.
- ◆ گرفتن بازخورد منظم و غیررسمی از ناظران: ارزیابی‌های رسمی سالانه کارکنان را با میزان پیشرفت در نیل به اهدافشان آگاه نمی‌سازد. داده‌های بیشتری مورد نیاز است که این داده‌ها از نظرات مستقیم سرپرستان راجع به کارکنان به دست می‌آید.
- ◆ روش رسمی بررسی مشکلات انضباطی و عملکردی: روش‌های تصحیح عملکرد مناسب باید شناخته شده و عادلانه باشند و به‌طور یکسان برای همه کارکنان به کار برده شوند.
- ◆ ارزیابی رسمی و منظم: بررسی‌های رسمی عملکرد هر کارمند باید به‌صورت منظم مستند شوند. در ارزیابی نه‌تنها باید به بهبود عملکرد توجه داشت، بلکه باید موقعیت



بلندمدت کارکنان با سازمان را نیز ارتقا بخشید.

اجرای صحیح سیستم ارزیابی عملکرد رسمی منافع زیادی دارد:

۱. قدرتانی از عملکرد برتر.
۲. شناسایی زمینه‌هایی که باید بهبود یابند.
۳. شفاف‌سازی استانداردها.
۴. فرصت تحلیل و طراحی مجدد شغل.
۵. شناسایی نیازهای آموزشی و پرورشی خاص.
۶. تعیین فعالیت‌های پیشرفت حرفه‌ای.
۷. فراهم آمدن فرصتی برای ارائه و بازخورد و پیشنهادات به کارکنان.
۸. روش عینی برای شناسایی افرادی که صلاحیت دریافت بیشتر و ترویج را دارند.

سیستم‌های مدیریت عملکرد به مدیران کمک می‌کند تغییرات تأثیرگذار بر کارکنان را مدیریت کنند. جهانی شدن، طرح‌های کیفی، تغییر استانداردهای اعطای نمایندگی، تغییر انواع غذا و نوشیدنی، ارتباطات و افزایش اهمیت کار تیمی از جمله عواملی هستند که محیط کار را در صنعت گردشگری و هتل‌داری تغییر می‌دهد. جلسات ارزیابی عملکرد فرصت‌های مناسبی برای ارزیابی این عوامل و سایر عواملی که عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند می‌باشد. گفت‌وگوهای دوطرفه، حرفه‌ای و محترمانه در جلسات ارزیابی اهمیت دارند و منافع دوطرفه را موجب می‌شوند (فرهنگی، بذرافشان و کرباسی‌زاده، ۱۳۹۴: ۳۰۸).

پرسش‌های فصل

۱. محدودیت‌های به‌کارگیری نیرو در سازمان‌های ارائه‌کننده خدمات گردشگری و میهمان‌نوازی را تشریح کنید.
۲. اهداف آموزش‌های شغلی را بنویسید.
۳. برای برنامه‌ریزی آموزشی مناسب چه اقداماتی باید انجام شود؟
۴. تفاوت سیستم مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد چیست؟
۵. ویژگی‌های یک نظام موفق ارزیابی عملکرد را نام ببرید.



منابع

شیوا، ابراهیم و شواخ، فرزین (۱۳۹۴)، مبانی مدیریت هتل‌داری - تهران، انتشارات ترمه فرهنگی، علی‌اکبر و بذرافشان، مرتضی و کرباسی‌زاده، الهه سادات (۱۳۹۴): مدیریت منابع انسانی در صنعت گردشگری و هتل‌داری، تهران، انتشارات مهکامه.

رضائیان، علی‌اصغر (۱۳۸۸)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران، انتشارات سمت.

قربانی، سلام اله (۱۳۹۵)، ابزارهای مدیریت و سرپرستی با رویکرد هتل‌داری و مراکز اقامتی، تهران، انتشارات مهکامه.

احمدی، مسعود (۱۳۹۲)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران، انتشارات پژوهش‌های فرهنگی.

بهاگیر، حمید و کزازی، الهام (۱۳۹۵)، بودجه و بودجه‌بندی در هتل‌ها، تهران، انتشارات مهکامه.



شرکت کلید طلایی