



### چالش‌های پیش‌روی مدیریت منابع انسانی در صنعت رستوران و ارائه راهکارهای مؤثر

ایمان چشم‌فسا

دانشجوی دکترای مدیریت گردشگری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

[i.chashmfasa@gmail.com](mailto:i.chashmfasa@gmail.com)

1

#### چکیده

امروزه صنعت رستوران با برخی از چالش‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی مواجه است. هدف این مقاله شناسایی چالش‌های مذکور در صنعت رستوران ایران و ارائه راهکارهای مؤثر به مدیران و دست‌اندرکاران این صنعت می‌باشد. رویکرد پژوهش کاربردی، روش آن کیفی و از ابزار مصاحبه جهت گردآوری داده‌ها استفاده شده است. روش نمونه‌گیری بر اساس روش هدفمند با رویکرد اشباع نظری صورت پذیرفته که بر این اساس، طی فرایند گردآوری داده‌ها، نمونه آماری با تعداد ۷ نفر از مدیران صنعت رستوران در ایران با ملاک کفایت تئوریک شکل گرفت. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که امروزه مهم‌ترین چالش‌های مدیریت منابع انسانی در صنعت رستوران عبارتند از: نرخ بالای گردش نیروی کار، محیط کاری پر استرس و پرتنش، کمبود نیروی انسانی ماهر، دیدگاه کارکنان نسبت به صنعت، کمبود نیروی حمل و نقل، سندروم روزمرگی، کمبود نیروی با تحصیلات مرتبط، روابط غیررسمی سازمانی و مشکلات ناشی از همه‌گیری ویروس کرونا. در نهایت پیشنهادهایی برای غلبه و کم‌اثر نمودن چالش‌های مذکور ارائه شد که از جمله آن‌ها می‌توان به اتخاذ رویکرد نرم و رهبری اصیل در مدیریت منابع انسانی، استفاده از مفاهیم نوین طراحی شغل، ارائه پاداش‌های درونی، مدیریت استعداد، رویکردهای انعطاف‌پذیری، آموزش و توانمندسازی مداوم کارکنان اشاره نمود.

**واژگان کلیدی:** صنعت گردشگری، مدیریت منابع انسانی، صنعت مهمان‌پذیری، روش کیفی، صنعت رستوران



### مقدمه

امروزه صنعت رستوران و ادبیات مرتبط با آن در بسیاری از کشورهای جهان به‌ویژه در کشورهایی که صنعت گردشگری پیشرفته‌ای دارند، بسیار گسترده شده است، به نحوی که صنعت مذکور در این کشورها حدود ۴ درصد از تولید ناخالص داخلی آن‌ها را شامل و رشد سالانه بین ۲ تا ۴ درصد را طی دهه‌های اخیر تجربه نموده (Parsa et al, 2010)، بیش از ۲۰ درصد درآمد صنایع خدماتی (Tzeng and Chang, 2011) و ۱۷ تا ۲۰ درصد مخارج ماهیانه خانوارها را به خود اختصاص داده است (Jalis et al, 2012). مهم‌ترین دلیل برای این موضوع را گسترش روزانه صرف غذا در بیرون از خانه در انواع مختلف رستوران عنوان می‌کنند (Fraikue, 2016).

همچنین، پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که گردشگران حدود ۴۰ درصد از بودجه خود را جهت صرف غذا هنگام سفر به مصرف می‌رسانند. تحقیقات بازار خدمات غذا و رستوران حاکی از این است که حدود ۵۰ درصد درآمد رستوران‌های کشورهای گردشگری پذیر توسط مسافران و گردشگران ایجاد می‌شود. همچنین با توجه به علایق روزافزون گردشگران به خوراک و طعم‌های سایر کشورها، بسیاری از مقاصد بر خوراک به‌عنوان محصول گردشگری اصلی تمرکز نموده تا علایق غذایی افراد بعنوان جزئی از یک تجربه فراغتی را دنبال نمایند. در این راستا، کشورهایی مانند فرانسه، ایتالیا، چین، هندوستان و تایلند از نمونه‌های موفق برندسازی در زمینه گردشگری غذا و نوشیدنی در سال‌های اخیر می‌باشند (Ab Karim, 2006).

2

نتایج مطالعات گذشته حاکی از این موضوع است که رستوران‌ها عامل مهمی در انتخاب مقاصد سفر برای برخی از گردشگران هستند. مطالعات دیگر نیز نشان می‌دهد که رستوران‌هایی که در مقصد به گردشگران ارائه خدمت می‌نمایند رضایت‌مندی کلی گردشگران نسبت به جامعه میزبان را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند. بنابراین، هرگونه اطلاعاتی نسبت به این موضوع که گردشگران چگونه یک رستوران را انتخاب و چه خدماتی در مقصد به آن‌ها ارائه می‌شود می‌تواند برای برنامه‌ریزان بازاریابی و مدیران رستوران در مقاصد مفید واقع شود (Sparks et al, 2003).

با توجه به خدماتی بودن ماهیت صنعت رستوران، رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی دارای جنبه‌های بنیادین در سودآوری واحدهای کسب و کار در صنعت رستوران هستند. همان‌گونه که با رشد روزافزون صنعت رستوران و صرف منابع مالی بیشتر در این صنعت روبرو هستیم، این واحدها می‌بایست از مدیریت منابع انسانی کارا و اثربخش جهت دستیابی به اهداف سازمان و رقابت با سایر رستوران‌ها استفاده نمایند (Reynolds and Namasivayam, 2006).

صنعت رستوران با برخی از چالش‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی مواجه است که برخی از آن‌ها عبارتند از فقدان یا کمبود استعداد کارکنان، عدم دسترسی به نیروی انسانی با تجربه، کمبود نیرو با تحصیلات رسمی مرتبط، تهدید جذب نیرو توسط رقبا، محیط پراسترس، گردش نیروی کار بالا، محیط منابع انسانی پیچیده (Mtshokotshe, 2018).

محیط صنعت رستوران در فضای کسب و کار ایران نیز از این موضوع مستثنی نبوده و به نوبه خود دارای چالش‌هایی در زمینه مدیریت منابع انسانی می‌باشد. بنابراین سئوالات اصلی پژوهش پیش‌رو عبارت است از:

۱- چالش‌های پیش‌روی مدیریت منابع انسانی صنعت رستوران در محیط کسب و کار ایران کدام‌اند؟

۲- راهکارهای مؤثر برای غلبه بر چالش‌های مدیریت منابع انسانی کدام‌اند؟



### مبانی نظری

اخیراً توجه پژوهش‌گران به سمت صنعت مهمان‌پذیری به ویژه صنعت رستوران جلب شده است زیرا یکی از سریع‌ترین صنایع در حال رشد در میان کسب و کارها هستند. صنعت مهمان‌پذیری، دارای ظرفیت‌های بسیار بالایی برای ایجاد رشد اقتصادی، افزایش شغل‌های جدید و بهبود فضای اجتماعی می‌باشد. صنعت مهمان‌پذیری اغلب به‌عنوان یکی از زیرمجموعه‌های صنعت گردشگری محسوب می‌شود. با این حال، بسیاری از پژوهش‌گران، آن دو را بصورت جداگانه مفهوم‌سازی می‌کنند، زیرا نه تنها صنعت مهمان‌پذیری بیشترین سهم را در صنعت گردشگری داشته، بلکه دارای ویژگی‌های منحصر به فرد خود می‌باشد (Langvinieno and Daunoravijpinto, 2015).

به صورت عمومی، صنعت رستوران به‌عنوان یک صنعت خدماتی شناخته می‌شود که زیر مجموعه صنعت مهمان‌پذیری قرار می‌گیرد. صنعت مهمان‌پذیری به صورت کلاسیک شامل بخش‌های اقامتی و مربوط به غذای و نوشیدنی (کافه و رستوران) می‌شود. امروزه این مفهوم گسترش بیشتری یافته و خدمات تفریحی بیشتری را شامل می‌شود مانند کلوب‌های شخصی، تفریح‌گاه‌ها، رویدادها، سرگرمی‌ها و غیره. البته تعاریف اولیه مهمان‌پذیری در ابتدا تنها بحث اقامت در صنعت گردشگری را شامل می‌شد، اما بعدها خدمات مربوط به غذا و نوشیدنی نیز به آن اضافه شد.

صنعت مهمان‌پذیری به دلیل ویژگی‌هایی خاصی که دارد از دیگر صنایع خدماتی متمایز است. خدمات مهمان‌پذیری هم ملموس و عینی‌اند و هم غیرملموس و غیرقابل رؤیت. به‌طور مثال، برخی خدمات هتل غیرقابل رؤیت بوده و مشتری برای دریافت آن خدمات پول پرداخت می‌کند، اما برخی دیگر مانند غذای رستوران قابل رؤیت هستند. علی‌رغم این واقعیت که خدمات صنعت مهمان‌پذیری دارای اجزای فراوان عینی است، اما ماهیت ارزش پیشنهادی بر مبنای ارزش خلق‌شده غیرملموس تدوین می‌شود (Crick and Spencer, 2011).

همچنین نوعی عدم تفکیک‌پذیری در صنعت مهمان‌پذیری وجود دارد. بدین معنی که کالا و خدمات در همان محلی که خلق می‌شوند توسط مشتری به مصرف می‌رسند. از سویی دیگر محدودیت زمانی برای استفاده از خدمات وجود دارد، به نحوی که در صورت خرید یا عدم استفاده در فاصله زمانی خاص، منقضی می‌شوند. بنابراین بحث فصلی بودن مطرح می‌شود و طرح‌های کسب و کار در صنعت مهمان‌پذیری می‌بایست ارزش پیشنهادی متنوع و نوآورانه‌ای برای جذب مشتری بیشتر و افزایش رضایت آنان فراهم آورند (Sheela, 2002). همچنین، علاوه بر استانداردسازی خدمات در صنعت مهمان‌پذیری، شخصی‌سازی ارائه خدمات نیز از اهمیت بالایی برخوردار است تا در نهایت انتظارات مشتریان نسبت به کیفیت خدمات برآورده گردد (Crick and Spencer, 2011).

علاوه بر جایگاه صنعت رستوران در بخش خدمات مهمان‌پذیری و گردشگری، اخیراً گونه‌های جدیدی از گردشگری فرهنگی تحت عنوان گردشگری خوراک شکل گرفته که مبتنی بر غذا و نوشیدنی بوده و هدف اصلی بازدیدکنندگان آشنایی با فرهنگ غذایی جامعه میزبان است. در گردشگری خوراک اهمیت صنعت رستوران بیش از پیش خود را نمایان ساخته به نحوی که تورهایی متناسب با آن طراحی و به گردشگران علاقمند ارائه می‌شود. با توجه به استقبال و گسترش گردشگری خوراک در سال‌های اخیر، ده مقصد برتر گردشگری خوراک در سال ۲۰۱۸ شناسایی شده‌اند که خلاصه آن در جدول ذیل قابل مشاهده است:



### مقاصد برتر گردشگری خوراک در سال ۲۰۱۸، منبع tripadvisor.com

رتبه	شهر	تور خوراک
۱	روم	تور غذای شهری روم به همراه غروب خورشید منطقه پارتنی
۲	فلورانس	نهار و کلاس آشپزی به همراه تور بازار محلی فلورانس
۳	پاریس	تور غذای رازآلود پاریس
۴	بارسلونا	تجربه آشپزی تعاملی اسپانیایی
۵	نیو اورلئان	تور پیاده‌روی به همراه متخصصین خوراک
۶	نیویورک	تور غذا و فرهنگ نیمروزه بروکلین
۷	ونیز	تور غذا و نوشیدنی ایتالیایی
۸	مادرید	تور متخصصین غذای مادرید
۹	توکیو	تور شب‌گردی غذای ژاپنی
۱۰	بانکوک	تور غذای تایلندی به همراه امتحان کردن طعم غذاهای بانکوک

4

با توجه به این موضوع که صنعت گردشگری و مهمان‌پذیری دارای ویژگی‌های منحصربه‌فرد می‌باشد، مدیریت منابع انسانی آن نیز دارای مختصاتی می‌باشد. برخی از این مختصات از منظر مدیریت منابع انسانی عبارتند از (Nickson, 2007):

- صنعتی با محوریت شدید نیروی انسانی<sup>۱</sup>
- اتکای شدید صنعت بر کارگران به حاشیه‌رانده شده نظیر زنان، کارگران جوان، کارگران موقتی یا فصلی، دانشجویان، کارگران پاره وقت و مهاجرین
- چالش ایجاد تعادل بین زندگی کاری و زندگی خانوادگی (مثل مک دونالد)
- تقسیم بندی دووجهی مشاغل و افراد یعنی وجود مقادیر زیادی افراد کم مهارت و مشاغل با پرداخت کم و در عین حال تعداد کم افراد ماهر و دارای درآمد بالا
- دشواری امکان تعمیم‌پذیری ابتکارات استخدامی در بخش‌های مختلف صنعت توریسم

### پیشینه تحقیق

ژانگ و وو (۲۰۰۴) مسائل و چالش‌های پیش‌روی مدیریت منابع انسانی صنعت هتل و سفر در کشور چین را مورد بررسی قرار دادند. این عوامل که از مصاحبه با افراد آکادمیک و اجرایی صنعت گردشگری چین به‌علاوه تجربیات شخصی پژوهش‌گر استخراج شده بدین شرح می‌باشد: فقدان نیروی واجد شرایط در سطوح مدیریتی و عملیاتی، نرخ بالای جابجایی کارکنان، عدم اشتیاق فارغ‌التحصیلان دانشگاهی برای ورود به صنعت، شکاف میان آنچه در آموزشگاه‌ها و دانشگاه‌ها تدریس می‌شود با

1 Highly Labor Intensive

2 Marginal Workers

3 Zhang & Wu





واقعیت موجود در صنعت. کی کی و رُوا (۲۰۱۴) فقدان آموزش‌های عملی و حرفه‌ای و تأکید بیش از اندازه بر دوره‌های تئوریک را مهم‌ترین چالش مدیریت منابع انسانی در صنعت گردشگری کشور آلبانی عنوان می‌کنند. در نتیجه، مؤسسات آموزشی و تحصیلی از پرورش نیروهای متخصص که نیازهای صنعت گردشگری را برآورده سازند ناتوان بوده و این بخش از کمبود نیروی متخصص در همه سطوح برخوردار است. همچنین کاتوچ (۲۰۱۷) تحلیلی جامع از منابع دست‌دوم مرتبط با گردشگری و مهمان‌پذیری صورت داده تا چالش‌های عمده مدیریت منابع انسانی در صنایع مذکور را واکاوی نموده و پیشنهادهایی در این راستا ارائه نماید. وی کمبود نیروی متخصص و تحصیل کرده را مهم‌ترین چالش مدیریت منابع انسانی در صنعت گردشگری و راه‌کار غلبه بر چنین چالشی را همکاری و هماهنگی ویژه سیاست‌گذاران، مؤسسات آموزشی و دست‌انکاران صنعت جهت ارتقای سطح استانداردهای بین‌المللی متناسب با انتظارات گردشگران عنوان می‌کند.

در زمینه پژوهش‌های داخلی، هاشمی و پورامین‌زاد (۱۳۹۰) چالش‌های فراروی توسعه منابع انسانی را شناسایی و راهکارهایی برای رفع آن ارائه نمودند. نتایج تحقیق آن‌ها نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها با چالش‌های متعددی مواجهه است که از جمله می‌توان جهانی شدن، کمبود نیروی کار ماهر و متعهد، هرم تصمیم‌گیری، عدم شناخت نیاز کارکنان، بی‌برنامگی، عدم شایسته‌سالاری، تبعیض، بهره‌وری ناکافی منابع انسانی، بی‌انگیزگی، عدم مشارکت کارکنان، ترک همکاری کارکنان باسابقه سازمان را نام برد. از دید آنان، مدیران منابع انسانی می‌توانند از طریق توانمندسازی کارکنان خود این چالش‌ها را رفع کرده یا از بروز آن‌ها پیشگیری نمایند. در زمینه آموزش نیروی انسانی، حیدری و همکاران (۱۳۹۱) نظام آموزش عالی گردشگری در ایران که در آموزش نیروی متخصص و حرفه‌ای گردشگری نقش مهمی را ایفا می‌نماید را مورد تحلیل قرار دادند. تگناها و چالش‌های آموزش عالی گردشگری بر اساس یافته‌های آنان شامل این عوامل می‌باشد: آموزشی، مدیریتی-اجرایی، قوانین و مقررات، درون‌بخشی و برون‌بخشی صنعت گردشگری، منابع انسانی، زیرساخت‌های فیزیکی، دانشجویان و دانش‌آموختگان، مهارت‌ها و تخصص‌های علمی. خدایی و کلانتری (۱۳۹۱) با استفاده از روش تحلیلی-توصیفی به بررسی و تشریح چالش‌های نظام آموزشی گردشگری در ایران در رابطه با آموزش نیروی انسانی پرداخته و در نهایت پیشنهاد می‌کنند که نظام آموزش گردشگری و واحدهای آموزشی، امکانات و تجهیزات آموزش و از همه مهم‌تر ضوابط نظارتی و چگونگی اعمال آن‌ها می‌بایست به سرعت متحول شوند که ایجاد این تحولات مستلزم ارائه تسهیلات و معافیت‌های مؤسسات آموزشی جهت گسترش مبادلات بین‌المللی در امر آموزشی و تربیت مدرسان موردنیاز است. لطفی و همکاران (۱۳۹۲) نقش آموزش و مدیریت منابع انسانی در توسعه گردشگری را مورد واکاوی قرار داده و فقدان آموزش‌های تخصصی و لازم به‌ویژه در هتل رستوران‌ها را مهم‌ترین چالش این بخش عنوان می‌کنند.

اشرفی (۱۳۹۳) به بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در توسعه گردشگری با استفاده از روش تحلیلی-توصیفی پرداخته و بر اساس یافته‌های پژوهش، راهبردهایی را در راستای چالش‌های پیش‌رو پیشنهاد می‌کند که عبارتند از: پیش‌بینی نیروی انسانی موردنیاز در صنعت گردشگری، تعیین نیازهای آموزشی و تدوین برنامه‌های موردنیاز برای تعلیم و تربیت نیروی متخصص، شناسایی مشکلات و نیازهای بخش گردشگری، دعوت از متخصصان برای ارائه برنامه، دعوت از کارشناسان گردشگری کشورهای پیشگام و جهت بررسی پتانسیل‌های گردشگری ایران و اعزام کارشناسان گردشگری کشور به نمونه‌های موفق جهت آشنایی با نظام منابع انسانی آن کشورها. تاج‌زاده نمین (۱۳۹۳) در کتاب خود برخی از چالش‌های موجود در صنعت گردشگری و مهمان‌پذیری را این‌چنین عنوان می‌کند:

- تعداد زیادی از واحدها به‌صورت شبانه‌روزی و بدون وقفه در طول ۳۶۵ روز سال کار می‌کنند.

- میزان عرضه نیروی انسانی معمولاً ثابت اما تقاضا به صورت فصلی، اغلب غیرقابل پیش بینی و همراه با نوسان است.
- صنعت، تولیدی و در عین حال خدماتی است.
- طیف گسترده‌ای از مشتریان وجود دارند که خواهان تأمین انواع نیازها و انتظارات هستند.
- مهارت‌های بسیار متفاوت مورد نیاز است، اما تعداد نسبتاً زیادی کارکنان نیمه‌ماهر و بدون مهارت نیز وجود دارد.
- اغلب از کارکنان انتظار می‌رود تا ساعات کار طولانی و نامتعارف، در سرکار حضور داشته باشند.
- کارکنان به طور معمول دارای عضویت ضعیف در اتحادیه‌های تجاری هستند.
- جابجایی زیاد نیروی کار در این صنعت وجود دارد و کارکنان زیادی به صنعت گردشگری و مهمان‌پذیری ملحق می‌شوند یا آن را ترک می‌کنند.

شمس‌الدینی و همکاران (۱۳۹۵) چالش‌های توانمندسازی نیروی انسانی در توسعه گردشگری را مورد بررسی قرار داده‌اند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان می‌دهد که بین چهار مؤلفه مهارت و تخصص شغلی، دانش و اطلاعات شغلی، سطح نگرش و انگیزش شغلی رابطه معنی‌داری وجود دارد. همچنین نتایج حاصل از تحلیل مسیر حاکی از این بود که متغیر نیروی انسانی توانمند در توسعه گردشگری تأثیر مثبت و مستقیمی دارد. بدیچی (۱۳۹۶) تأثیر نوآوری، سرمایه انسانی و خودکارآمدی کارآفرینی بر عملکرد در صنعت رستوران مورد مطالعه قرار داده که نتایج تحقیق وی بیانگر آن است که به طور کلی نوآوری، سرمایه انسانی و خودکارآمدی کارآفرینی بر عملکرد تأثیر دارد. همچنین سرمایه انسانی در سطح ۹۵ درصد بر عملکرد، خودکارآمدی کارآفرینی و نوآوری تأثیر دارد. همچنین نوآوری و خودکارآمدی نیز بر عملکرد و خودکارآمدی بر نوآوری تأثیر دارد. حاجی آقابزرگی (۱۳۹۷) چالش فرآیند تاب‌آوری کارکنان در صنعت هتل و رستوران را با استفاده از روش داده‌بنیان بررسی نمود. براساس تحلیل صورت گرفته روی کدهای اولیه از تعداد ۶۹ کد معنایی اولیه، ۴۲ کد معنایی ثانویه استخراج شدند. کدهای مفهومی در ۷ طبقه فرعی شامل مدیریت و سبک آن، نیروی انسانی، فرآیند تولید و عملیات، بازاریابی و سبک آن، تشکلهای صنعتی، حمایت دولت و اتحاد استراتژیک دسته‌بندی شدند. دهقان دهنوی (۱۳۹۸) با هدف شناسایی عوامل موثر بر مدیریت استعدادها در صنعت غذا و رستوران عوامل موثر بر جذب، شناسایی، توسعه، نگهداشت مدیریت استعدادها در صنعت مذکور مورد بررسی قرار داده است. با بررسی‌های انجام شده از مطالعات میدانی پیشین در مورد مدیریت استعدادها و مطالعات میدانی و مصاحبه‌ها ۹ عامل مورد شناسایی قرار گرفت که نتایج پژوهش نشان می‌دهد عوامل جو خلاقیت، عامل بیرونی و عامل آموزش و جهت دهی پرسنل به عنوان عوامل پایه شناخته می‌شوند. جو خلاقیت بر روی محیط و امکانات فیزیکی تأثیرگذار می‌باشد و عامل آموزش و جهت دهی نیز بر سطح پرسنل رستوران و هماهنگی و تحرک آنها تأثیرگذار است. عامل محیط و امکانات منجر به برند و شهرت رستوران گردیده و پرسنل رستوران سطح فرهنگ مشتریان و ارزش‌های رستوران را بالاتر برده و سپس برند و شهرت منجر به ایجاد عوامل انگیزشی به عنوان بالاترین سطح عامل جذب و نگهداشت استعدادها عمل می‌کند.

محمدی و همکاران (۱۳۹۸) مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر فرآیند دانش در صنعت گردشگری را مورد بررسی قرار داده و دو شاخص «طراحی مدل شایستگی‌های مشاغل صنعت گردشگری» و «طراحی نظام اطلاعاتی منابع انسانی صنعت گردشگری» را بعنوان چالش‌های اولیه توسعه منابع انسانی در صنعت گردشگری عنوان می‌کنند. کروی و مؤمنی (۱۳۹۹) با مطالعه متون مرتبط با مدیریت منابع انسانی در صنعت گردشگری، خلاصه‌ای از آنچه برای مدیریت عملکرد کارکنان مورد بحث قرار گرفته شده را مورد بررسی قرار داده‌اند که از نگاه پژوهش‌گران چالش واقعی مدیریت منابع انسانی در صنعت گردشگری، حصول اطمینان از استفاده از سرمایه انسانی در اجرای راهبرد، اهداف کسب و کار و عملکرد سازمانی در راه‌های مهم و قابل‌اندازه‌گیری عنوان شده است. شهوزیان و هاشمیان (۱۳۹۹) چالش‌های مدیریت منابع انسانی صنعت هتل‌داری ایران



در دوران گذار از بحران ویروس فراگیر کرونا را با رویکرد کیفی داده‌بنیان مورد واکاوی قرار داده و راهکارهایی برای آن نیز ارائه داده‌اند. از آنجا که شیوع ویروس کرونا موجب توقف چرخ‌های برخی صنایع به‌ویژه گردشگری شده است و در نتیجه بیشترین آسیب متوجه منابع انسانی گردیده، پژوهش‌گران با استفاده از مصاحبه و رویکرد استقرایی چالش‌های مدیریت منابع انسانی را در سه سطح فردی، سازمانی و فراسازمانی ارائه نمودند. شرایط علی پژوهش در سطح فراسازمانی، ماهیت آسیب‌زننده شدید ویروس کرونا، در سطح سازمانی، مشکلات اقتصادی و ضعف مهارت‌های سازماندهی و ارتباطی مدیریت منابع انسانی و در سطح فردی، ضعف مهارت‌های ادراکی مدیریت منابع انسانی می‌باشد. در کنار عوامل مداخله‌گر مانند عوامل ساختاری و شاخص‌های مالی و اعتباری، مدیران منابع انسانی با بهره‌گیری از استراتژی‌هایی مانند آموزش و توانمندسازی منابع انسانی، شناسایی شیوه‌های تأمین مالی و کاهش هزینه و به‌کارگیری نظام مدیریت منابع انسانی متمایز همچنین کسب حمایت‌های دولت می‌توانند اهداف خود را در کلیه سطوح سازمانی محقق کرده و تأثیر منفی این بحران را بر مدیریت منابع انسانی در هتل‌ها تعدیل نمایند.

### روش تحقیق

رویکرد پژوهش حاضر کاربردی می‌باشد که بر اساس روش کیفی صورت پذیرفته است. در این رویکرد برعکس تحقیقات تاریخی در مورد زمان حال به بررسی می‌پردازد و در واقع موقعیت یک پدیده را در یک زمان توصیف می‌کند. این روش هیچ‌گونه فرضیه‌ای را پیشنهاد نمی‌کند، روابط متغیرها را مورد بررسی قرار نمی‌دهد و برای اقدامات بعدی توصیه‌ای نمی‌کند بلکه صرفاً موقعیت موجود را توصیف و تحلیل نموده و برای آن راه‌حل‌های پیشنهادی ارائه می‌کند.

همچنین از ابزار مصاحبه جهت گردآوری داده‌ها استفاده شده است. مصاحبه یکی از ابزارهای گردآوری اطلاعات است که در آن بصورت حضوری یا غیرحضوری از افراد یا گروهی از آنان پرسش می‌شود. از آنجا که هدف اصلی پژوهش عبارت است از بررسی چالش‌های موجود مدیریت منابع انسانی در صنعت رستوران ایران و ارائه راهکارهای مؤثر، از مدیران صنعت رستوران در قالب مصاحبه بدون ساختار سئوالاتی پرسیده شد. پرسش‌های مصاحبه از قبل طراحی نشده‌اند ولی مرتبط با هدف و یا سوال کلی پژوهش هستند. در این روش هیچ مقوله از پیش تعیین شده‌ای برای طبقه‌بندی پاسخ‌ها وجود ندارد. درنهایت با توجه به پاسخ‌های مصاحبه‌شونده‌گان تحلیل‌هایی توسط پژوهش‌گر صورت پذیرفت تا هدف اصلی پژوهش یعنی پاسخ به سئوال‌ات اصلی حاصل شود.

روش نمونه‌گیری پژوهش بر اساس رویکرد هدفمند صورت پذیرفته، بدین معنی که افراد و مکان مطالعه به نحوی هدفمند انتخاب می‌شوند تا در فهم مسئله و پدیده محوری مطالعه مؤثر بوده و سازگار و همسو با اطلاعات مورد نیاز باشد. نمونه‌گیری نیز تا زمانی ادامه خواهد یافت که اشباع نظری<sup>۱</sup> حاصل شود. اشباع داده یا اشباع نظری رویکردی است که در تحقیق‌های کیفی برای تعیین کافی بودن نمونه‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۸). در واقع زمانی می‌توان ادعان داشت که خصوصیات یک طبقه تئوریک به اشباع رسیده که داده دیگری که سبب توسعه، تعدیل و یا اضافه شدن به تئوری موجود خواهد شد، به تحقیق وارد نشود. در این وضعیت اگر داده جدیدی به تحقیق وارد شود، طبقه‌بندی مقولات تحقیق را تغییر نخواهد داد و یا پیشنهادی برای ایجاد طبقه جدید ایجاد نخواهد کرد، یعنی در حقیقت این مقولات هستند که به اشباع می‌رسند (Corbin and Strauss, 2008).

بر این اساس، طی فرایند گردآوری داده‌ها، نمونه آماری با تعداد ۷ نفر از مدیران صنعت رستوران در ایران با ملاک کفایت تئوریک شکل گرفت و مصاحبه ساختارنیافته با هدف درک فرایند کلی چالش‌های مدیریت منابع انسانی از دید مصاحبه‌شونده‌ها و فهم فراگیر از نقطه‌نظرات یا وضعیت آن‌ها صورت گرفت.

<sup>1</sup>Theoretical Saturation





### یافته‌های تحقیق

بر اساس مصاحبه و تحلیل‌های صورت گرفته، چالش‌های موجود مدیریت منابع انسانی در صنعت رستوران ایران شناسایی و راه‌حلهایی برای مقابله با آن‌ها پیشنهاد شدند.

نرخ بالای گردش نیروی کار؛ یکی از چالش‌های مهم و عمده مدیریت منابع انسانی در صنعت رستوران ایران، نرخ بالای ترک کار و جابجایی کارکنان است. اگر به سایت‌ها و صفحات مجازی مختص درج آگهی‌های استخدام نیروی کار در کشور مراجعه شود قطعاً بخش رستوران بیشترین حجم را در میان کل کسب و کارها به خود اختصاص داده است. صاحبان و مدیران رستوران برای مقابله با این چالش دست به اقدامات مختلفی می‌زنند از اخذ سفته، مدارک شخصی، نگه داشتن مبلغی به‌عنوان بیعانه تا تهدید و ارباب برای از دست ندادن نیرو. اما بررسی‌ها نشان می‌دهد که راه‌حل اصلی، استفاده از رویکردهای علمی و نوین طراحی شغل است زیرا طراحی شرح شغل و شرایط احراز می‌تواند جهت‌گیری اصلی استخدامی واحد را نشان دهد و فرایند استخدام را اصلاح نماید. ضمن این‌که ایجاد شرایط عمومی استخدام مانند گواهی عدم سوء پیشینه و عدم اعتیاد می‌تواند در استخدام افراد مناسب کمک نماید. از سویی دیگر، بررسی‌ها نشان می‌دهد رستوران‌هایی که از رویکرد نرم‌آدر مدیریت منابع انسانی استفاده می‌کنند از نرخ گردش نیروی کار پایین‌تری نسبت به واحدهایی که از رویکرد سخت‌آدر استفاده می‌کنند برخوردارند. بنابراین استفاده از رویکرد نرم در مدیریت منابع انسانی می‌تواند در کاهش نرخ جابجایی کارکنان مؤثر باشد. علاوه بر موارد فوق، اتخاذ رویکرد رهبری اصیل که هم‌راستا با رویکرد نرم در مدیریت منابع سازمانی بوده می‌تواند در افزایش رضایت کارکنان و متعاقباً ماندگاری آنان در مجموعه مفید واقع شود. مفهوم رهبری اصیل که امروزه بیش از پیش مورد توجه واقع شده فرایندی است که طی آن مدیران و کارکنان به خودآگاهی دست می‌یابند و روابطی باز، شفاف، دوستانه و لبریز از اعتماد بین آن‌ها ایجاد می‌شود.

یکی از راه‌حل‌های دیگر جذب نیروی کار که موجب کاهش نرخ گردش نیروی کار در صنعت رستوران می‌شود، استفاده از معرفی‌نامه و استعلام سوابق کاری داوطلبان پیش از استخدام می‌باشد، زیرا در بیشتر موارد نیروهای معرفی شده توسط دیگران نتیجه مطلوب‌تری در پی دارد. همچنین دقت نظر در درج آگهی استخدام می‌تواند جذب نیروی کار مورد نظر مجموعه را تسهیل نماید. توضیح کامل درباره شرایط کاری و استخدام، هم متقاضی را از ابهام خارج می‌کند، هم می‌توان این‌طور استنباط نمود که افرادی که برای مصاحبه می‌آیند از شرایط اولیه احراز شغل آگاهی نسبی دارند. به عبارتی دیگر، ایجاد ساختار در فرایند جذب و استخدام می‌تواند اثر قابل ملاحظه‌ای در کاهش نرخ گردش نیروی کار رستوران‌ها داشته باشد.

**محیط کاری پر استرس و پرتنش:** صنعت رستوران دارای ویژگی‌های خاص خود می‌باشد که شرایط و محیط کاری را برای افراد شاغل در این صنعت سخت و دشوار می‌کند. برخی از این ویژگی‌ها عبارتند از: ساعت کاری زیاد، دایر بودن رستوران در روزهای تعطیل، استرس و فشار کاری در برخی ساعات و روزها. بررسی‌ها نشان می‌دهد که بیشترین استرس و تنش میان کارکنان رستوران در ساعات‌های شلوغی و اوج کار می‌باشد. این موضوع باعث کاهش عملکرد و فرسودگی و در نتیجه تخریب سلامت روانی و جسمی کارکنان خواهد شد. در صورتی که استرس کارکنان به صورت مزمن ادامه پیدا کند، محیط خانه و خانواده هم تحت تاثیر قرار می‌گیرد و فضایی پر تنش ایجاد می‌شود که به وخیم‌تر شدن شرایط دامن می‌زند.

برای کاهش فشار و استرس محیط کار در رستوران می‌توان راه‌حل‌های مختلفی را ارائه نمود. مؤثرترین روش مقابله با استرس ناشی از کار این است که خود فرد از میزان استرس وارده در آن شغل آگاه باشد. دانستن و انتظار داشتن تنش در محیط کاری

1 Labor Turnover Rate

2 Soft Approach

3 Hard Approach





## 1<sup>ST</sup> National Conference on Management & Industry

3 September 2021 - Georgia

به فرد کمک می کند تا استرس موجود را تحمل کند. مدیریت مجموعه نیز به نوبه خود می تواند از میزان استرس کارمندانش بکاهد. مدیر می تواند با دادن اطلاعات لازم به کارمندان به ویژه افرادی که تازه وارد هستند، احساس آرامش را به آنها القا نماید. وقتی فردی احساس کند در کنارش مدیر و کارکنانی وجود دارد که وقتی با مشکل مواجه شد از او حمایت می کنند، استرسش کاهش خواهد یافت.

**کمبود نیروی انسانی ماهر:** چالش دیگری که در زمینه استخدام نیروی انسانی صنعت رستوران ایران وجود دارد، کمبود نیروی متخصص و ماهر است. البته شاید امروزه در اغلب کسب و کارها این چالش وجود داشته باشد، اما این کمبود در صنعت رستوران بیشتر به چشم می آید. شاید علت اصلی آن را بتوان نبود مراکز آموزش علمی و عملی پیش از ورود کارکنان، ساده-انگاری نسبت به مشاغل مختلف در صنعت رستوران و فقدان استانداردهای متوسط متولیان و قانون گذاران اشاره نمود. راه حل مؤثری که رستوران ها می توانند برای مقابله با کمبود نیروی ماهر برمی گزینند، رویکرد مدیریت استعداد می باشد. این رویکرد شامل دو گام اساسی است. اولین گام شناسایی پست های کلیدی و افراد مستعد با توان بالقوه بالا (عملکرد بالا) است. گام دوم عبارت است از یافتن روش هایی جهت ارتقای مهارت ها و شایستگی ها برای نگهداشت استعدادها.

**دیدگاه کارکنان نسبت به صنعت:** اغلب کارکنان در صنعت رستوران، به شغل خود بعنوان یک حرفه موقت، ساده و گذرا می - نگرند. بسیاری از کارکنان متقاضی صنعت رستوران افراد دانشجو، نوجوان و بسیار جوان هستند که اگر هنگام مصاحبه استخدامی از آنها بپرسید هدف شما از ورود به صنعت رستوران چیست، معمولاً عنوان می کنند که هدف ما کار و پول درآوردن است، اما درون نمایی از یک مقصد معین در ذهن ندارند و هدفشان مشخص نیست. مدیران رستوران از طریق راه - کارهایی می توانند دیدگاه کارکنان نسبت به شغل و حرفه خود ارتقا دهند از جمله ایجاد مزیت های بلندمدت، پاداش های درونی، بیان رویکردها و چشم انداز مجموعه و آموزش مداوم.

**کمبود نیروی حمل و نقل:** در چند سال اخیر با توجه به رشد و توسعه گروه اسنپ، بسیاری از نیروهای حمل و نقل جذب این مجموعه شده اند. شرایط پیشنهادی زیرمجموعه های اسنپ باکس و اسنپ فود برای رانندگان موتورسیکلت به نحوی است که آنها ترجیح می دهند که به استخدام مجموعه اسنپ فود درآیند. از این رو، صنعت رستوران به ویژه واحدهایی که متکی بر سفارشات بیرون بر هستند با کمبود بازار نیروی حمل و نقل موتوری روبرو هستند و این موضوع آنها را وارد چالش جدی نموده است. به نظر می رسد که رستوران ها بتوانند با ارائه پیشنهادهایی مانند حقوق متغیر مبتنی بر هر سرویس، بیمه تأمین اجتماعی، بیمه مسئولیت مدنی، وعده های غذایی روزانه و سایر مزایا وارد عرصه رقابت با این شرایط جدید شوند.

**سندروم روزمرگی:** بدلیل این که تقسیم یا تخصصی شدن کارها در صنعت رستوران زیاد بوده و مدیران از این طریق در پی افزایش سرعت تولید و متعاقباً کارایی کارکنان هستند، به مرور زمان کارکنان دچار روزمرگی و کسالت شده و انگیزه خود را از دست می دهند. درست است که تقسیم کار موجب افزایش بهره وری و صرفه جویی های اقتصادی می شود، اما در بلندمدت مسائل و مشکلاتی را برای کارکنان در صنعت رستوران ایجاد می کند. برای مقابله با سندروم روزمرگی می توان از رویکردهای موجود در طراحی مجدد شغل شامل چرخش شغلی، توسعه شغل و غنی سازی شغل استفاده نمود.

**کمبود نیروی با تحصیلات مرتبط:** اغلب افراد تحصیل کرده که جذب صنعت رستوران می شوند دارای تحصیلات غیرمرتبط هستند. به نظر می رسد که دلیل اصلی این موضوع عدم تناسب و هماهنگی این رشته با نیازهای بازار کار است. این موضوع هم از هماهنگ نبودن بازار کار فعلی با سیاست ها، برنامه ها و قوانین نظام های آموزشی کشور است. به نظر می رسد که در کشور ما



دانش و مهارت‌هایی که سیستم‌های آموزشی به دانشجویان عرضه می‌کنند و همچنین تعداد نیروی انسانی مورد نیاز در هر بخش از صنایع و علوم کمترین هماهنگی را با نیازهای بازار کار فعلی دارند و این امر موجب شده تا میزان فارغ‌التحصیلان بدون مهارت در هر رشته‌ای به صورت صعودی افزایش پیدا کند.

روابط غیررسمی سازمانی: ایران کشوری است دارای تنوع قومی بالا. بازار نیروی کار صنعت رستوران به‌ویژه در شهرهای بزرگ مانند تهران را طیف گسترده‌ای از اقوام با فرهنگ‌های مختلف تشکیل می‌دهد که این موضوع به نوبه خود چالش‌های گوناگونی را ایجاد می‌نماید. برخی از واحدها، از رویکرد قومیت یکسان نزدیک به یکدیگر استفاده می‌کنند با این استنباط که بدلیل نزدیکی فرهنگ و زبان کارکنان بتوانند نوعی هم‌گرایی میان آنان ایجاد کنند. از سویی دیگر، اتخاذ چنین رویکردی سبب می‌شود که روابط غیررسمی در سازمان شکل بگیرد. حتی گاهی اوقات این روابط به چنان قدرتی در مجموعه می‌رسند که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم در جذب نیروهای جدید تأثیر می‌گذارند. با توجه به تجربیات واحدها و مدیران، پیشنهاد می‌شود که از رویکرد تنوع‌گرایی قومی در جذب و استخدام کارکنان رستوران استفاده شود. این موضوع سبب می‌شود که احتمال شکل‌گیری روابط سازمانی غیررسمی به حداقل برسد.

همه‌گیری ویروس کرونا: فراگیری ویروس کرونا، جهان را به بحرانی بی‌سابقه دچار نموده است. با این که به نظر می‌رسد همه‌گیری این ویروس با توزیع جهانی واکسن خاتمه یابد، همچنان تصمیم‌گیرندگان اغلب بنگاه‌های اقتصادی در موقعیت اضطراب و سردرگمی قرار دارند. صنعت رستوران نیز از این قاعده مستثنی نبوده و این موضوع منجر به تعطیلی موقت و دائم بسیاری از واحدها در این دوران شده است. تعطیلی‌های گاه و بی‌گاه رستوران‌ها به‌دلیل شرایط اوج همه‌گیری، موجب شده کارفرمایان و مدیران منابع انسانی این واحدها دچار سردرگمی عجیبی شوند. از یک سو، نگهداشت نیروی انسانی در دوران تعطیلی و کاهش فروش، هزینه‌های زیادی را به رستوران‌ها تحمیل می‌کند. از سویی دیگر، تعدیل نیرو موجب از دست رفتن نیروهایی می‌شود که به‌عنوان سرمایه‌های اصلی صنعت مهمان‌پذیری مطرح‌اند. بنابراین، هر دوی نگهداشت و تعدیل نیروی کار از مهم‌ترین چالش‌های صنعت رستوران در دوران همه‌گیری است. برای غلبه بر این چالش می‌توان از رویکردهای انعطاف‌پذیری در مدیریت منابع انسانی که در مبحث بازارکار مطرح است استفاده نمود. انعطاف‌پذیری که به‌دلیل نوسانات فصلی بازار کار در صنعت گردشگری و مهمان‌پذیری دارای کاربرد فراوان است، اشاره به ارتقای توانمندسازی این‌گونه سازمان‌ها در راستای تغییرات در محیط کسب و کار دارد. انعطاف‌پذیری‌های وظیفه‌ای (کارکردی)<sup>۱</sup>، عددی<sup>۲</sup>، زمانی (موقت)<sup>۳</sup> و پرداختی<sup>۴</sup> از گونه‌های مختلف بحث انعطاف‌پذیری هستند که می‌توان از آن‌ها در صنعت رستوران استفاده نمود.

### بحث و نتیجه‌گیری

تاکنون به موضوع چالش‌های موجود در مدیریت منابع انسانی صنعت گردشگری و مهمان‌پذیری به‌ویژه بخش رستوران در ایران کمتر پرداخته شده، بنابراین پژوهش حاضر سعی نمود تا علاوه بر شناسایی و تحلیل این چالش‌ها، راهکارهای مؤثری پیشنهاد نماید. در مقایسه با سایر کسب و کارها، کارکنان شاغل در صنعت رستوران تعاملات اجتماعی نزدیک‌تر و قوی‌تری به‌دلیل ماهیت موجود در محیط کاری خود با مدیران، مشتریان و سایر کارکنان دارند. بنابراین، جهت دستیابی به هدف تحقیق، از روش مصاحبه عمیق با مدیران صنعت رستوران استفاده گردید. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که نرخ بالای گردش نیروی

1 Functional Flexibility

2 Numeral Flexibility

3 Temporal Flexibility

4 Pay Flexibility



انسانی عمده‌ترین چالش پیش‌روی مدیران صنعت رستوران است که این موضوع با نتایج پژوهش‌های تاج‌زاده نمین (۱۳۹۳) و ژانگ و وو (۲۰۰۴) هم‌خوانی دارد. همچنین، چالش‌هایی مرتبط با بحث آموزش و توانمندسازی کارکنان در صنعت رستوران مانند کمبود نیروی با مهارت و با تحصیلات مرتبط شناسایی شدند که با نتایج پژوهش‌های صورت‌گرفته توسط حیدری و همکاران (۱۳۹۱)، خدایی و کلانتری (۱۳۹۱)، دهقان دهنوی (۱۳۹۸)، کی‌کی و رُوا (۲۰۱۴) و کاتوچ (۲۰۱۷) مطابقت دارد. محیط کار پراسترس و سندورم روزمرگی از دیگر چالش‌های شناسایی‌شده مربوط به محیط کار صنعت رستوران بود که با پژوهش‌های تاج‌زاده نمین (۱۳۹۲) و متشوکوتزه (۲۰۱۸) هم‌خوانی دارد. همچنین، بحث اثرات فراگیری بیماری کرونا که مهم‌ترین چالش این روزهای صنعت رستوران می‌باشد بررسی گردید که نتایج، مطابقت با پژوهش شهوازیان و هاشمیان (۱۳۹۹) را نشان می‌دهد. همچنین در این پژوهش چالش‌هایی مانند دیدگاه کارکنان نسبت به صنعت، کمبود نیروی حمل و نقل و روابط غیررسمی سازمانی شناسایی شدند که در سایر پژوهش‌ها کمتر مورد توجه واقع شده‌اند. به‌دلیل کاربردی بودن پژوهش، پیشنهاد می‌شود که مدیران صنعت رستوران جهت فائق آمدن بر چالش‌های موجود، از راه-کارهایی به شرح ذیل استفاده نمایند:

- استفاده از رویکردهای علمی و نوین طراحی شغل
- ساختارمند نمودن شرایط جذب و استخدام
- استفاده از رویکرد نرم و رهبری اصیل در مدیریت نیروی انسانی
- آگاه نمودن کارکنان نسبت به شرایط محیط کار
- ایجاد برنامه‌های تفریحی خارج از ساعت و محیط کار
- استفاده از الگوهای خلاقانه جهت پرداخت به نیروی حمل و نقل
- دوره‌های آموزشی با رویکردهای داخل و بیرون از سازمان
- ایجاد مزیت‌های بلندمدت و پاداش‌های درونی برای کارکنان
- کسب اطمینان از آگاهی مداوم کارکنان از رویکردها و چشم‌اندازهای سازمان
- استفاده از رویکرد مدیریت استعداد در توانمندسازی و نگهداشت نیروی انسانی
- تنوع‌گرایی قومی در جذب و استخدام کارکنان
- استفاده از رویکردهای انعطاف‌پذیری نیروی کار متناسب با تغییرات محیطی
- اعمال فرایندهای تغییرات پویا، متوسط و تدریجی

### منابع

اشرافی بجستانی، سمانه، نقش مدیریت منابع انسانی در صنعت گردشگری، اولین همایش بین‌المللی علمی- راهبردی توسعه گردشگری جمهوری اسلامی ایران، چالش‌ها و چشم‌اندازها، مهر ۱۳۹۳.

بدیچی جوانی، نسرین، بررسی تأثیر نوآوری، سرمایه انسانی و خودکارآمدی کارآفرینی بر عملکرد (مطالعه موردی: مالکان و مدیران رستوران‌های شهر اصفهان)، مؤسسه آموزش عالی امین، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، ۱۳۹۶.





- تاجزاده نمین، ابوالفضل، ۱۳۹۳. مدیریت منابع انسانی در صنعت گردشگری و مهمان‌نوازی، چاپ اول، تهران، انتشارات سمت.
- حاجی آقابزرگی، احمد، مطالعه فرایند تاب‌آوری در بین کارکنان هتل‌ها و رستوران‌های شهر کاشان با روش گراند تئوری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، ۱۳۹۷.
- حیدری چپانه، رحیم، نصراله‌زاده، ذکیه، عبدالهی، مهدی، تحلیلی بر نظام آموزشی گردشگری در ایران مبتنی بر مدل سوات، مجله برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری، سال اول، شماره اول، تابستان ۱۳۹۱، ۱۲۹-۱۵۲.
- خدایی، زهرا، کلانتری خلیل‌آباد، حسین، توسعه گردشگری با تأکید بر نقش آموزش نیروی انسانی، مجله مطالعات مدیریت شهری، سال چهاردهم، شماره دوازدهم، زمستان ۱۳۹۱، ۴۷-۵۸.
- دانایی‌فرد، حسن، الوانی، سید مهدی، آذر، عادل، ۱۳۹۸، روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، چاپ ششم، تهران، انتشارات صفار.
- دهقان دهنوی، سعید، بررسی و تحلیل عوامل مؤثر بر مدیریت استعدادها در صنعت غذا و رستوران، دانشگاه علم و هنر یزد، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، ۱۳۹۸.
- شمس‌الدینی، علی، درخشان، الهام، کریمی، ببراز، ارزیابی اثرات توانمندسازی نیروی انسانی در توسعه صنعت گردشگری (مطالعه موردی: استان کهگیلویه و بویراحمد)، مجله برنامه‌ریزی منطقه‌ای، شماره بیست و چهارم، زمستان ۱۳۹۵، ۸۹-۱۰۰.
- شهبازیان، سلاله، هاشمی قینانی، فیروزه، چالش‌های مدیریت منابع انسانی در دوران گذار از بحران کرونا و ارائه راهکار در صنعت هتلداری ایران، مجله مدیریت گردشگری، ویژه‌نامه همه‌گیری کووید-۱۹، پاییز ۱۳۹۹، ۲۱۷-۲۵۲.
- کروبی، مهدی، مؤمنی، معصومه، بررسی مسائل مرتبط با منابع انسانی در صنعت گردشگری و مهمان‌نوازی، مجله پژوهش‌های گردشگری و توسعه پایدار، سال دوم، شماره پنجم، تیر ۱۳۹۸، ۱۷-۲۴.
- لطفی، حیدر، حمیدی، الهه، زینی، یاشار، نقش آموزش و مدیریت منابع انسانی در توسعه گردشگری ایران، اولین همایش ملی مدیریت گردشگری، طبیعت‌گردی و جغرافیا، بهمن ۱۳۹۲.
- محمدی نجف‌آبادی، عبدالمجید، اعتباریان خوراسگانی، اکبر، ابراهیم‌زاده دستجردی، رضا، طراحی مدل توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری اصفهان مبتنی بر فرایند مدیریت دانش، مجله مدیریت راهبردی دانش سازمانی، سال سوم، شماره هشتم، بهار ۱۳۹۸، ۲۴۰-۲۰۷.
- هاشمی، سید حامد و پورامین‌زاد، سعیده، چالش‌های فراروی توسعه منابع انسانی و راهکاری برای رفع آن، مجله کار و جامعه، شماره ۱۳۶، مهرماه ۱۳۹۰، ۴-۲۱.

- Ab Karim, Shahrim. (2006). **Culinary tourism as a destination attraction: An empirical examination of destination's food image and information sources**. Ph.D. Thesis, Oklahoma State University.
- Corbin, J., Strauss, A. (2008). **Basics of qualitative research, techniques and procedures for developing grounded theory**. 3th edition, Sage Publications.
- Crick, P. A., Spencer, A. (2011). **Hospitality quality: New directions and new challenges**. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 23, 463-478.
- Fraikue, F., B. (2016). **Reasons for eating out and socio-demographic characteristics of customers**. International Conference on Education, Development and Innovation (INCEDI).
- Jalis, M., H., Abu Kassim, A., R., Mohamad, N., H. (2012). **Identification of cluster factors for the standalone restaurant**. Social and Behavioral Sciences, 65, 293 - 299.
- Katoch, R. (2017). **Challenges in human resource development (HRD): A conceptual perspective of tourism**. International Journal of Engineering Development and Research, 5(4), 668-673.
- Langvinienė, N., Daunoravičienė, I. (2015). **Factors influencing the success of business model in the hospitality service industry**. Social and Behavioral Sciences, 213, 902 - 910.
- Mtshokotshe, Z., (2018). **The implementation of human resources management strategy within restaurants in East London, South Africa**. African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, 7(3), 1-15.
- Nickson, D., (2007) **Human resource management for the hospitality and tourism industries**. Elsevier Ltd.





- Parsa, H. G., J. Self, S. Sydnor-Busso, and H. J. Yoon. (2010). **Why restaurants fail? Part II: The impact of affiliation, location, and size on restaurant failures.** Journal of Foodservice Business Research, 14(4), 360-79.
- Qiqi, D., Rova, L. (2014). **Tourism development and human resource challenges.** European Journal of Sustainable Development, 3(3), 211-218.
- Reynolds, D., Namasivayam, K. (2007). **Human resource in foodservice industry: organizational behavior approaches.** CRC Press.
- Sheela, M. A. (2002). **Economics of hotel management.** New Delhi: New Age International Ltd.
- Sparks, B., A., Bowen, J., T., Klag, S., (2003). **Restaurants and tourist market.** International Journal of Contemporary Hospitality Management, 15(1), 6-13.
- Tzeng, G., Chang, F. (2011). **Applying importance-performance analysis as a service quality measure in food service industry.** Journal of Technology Management & Innovation, 6(3), 106-115.
- Zhang, H. Q., Wu, E. (2004). **Human resource issues facing the hotel and travel industry in China.** International Journal of Contemporary Hospitality Management, 16(7), 424-428.