

پیشگفتار

تغییرات اخیر در محیط کار باعث شده است که نقش توسعه منابع نیروی انسانی در برتری میان رقبا و مواجهه با مشکلات پیش رو بیش از پیش نمود پیدا کند. براساس تحقیقات لی و بلیزی، با توجه به پیشرفتهای اخیر در زمینه تکنولوژی در محیطهای کاری، آموزش نیروی انسانی از اهمیت بیشتری برخوردار است. نیروهای انسانی به مهارت های بیشتری برای غلبه بر مشکلات نیاز دارند. افزایش رقابت میان هتلهای بین المللی نیز آموزش نیروی انسانی را حیاتی تر از قبل کرده است.

همچنین برای اینکه در بازار رقابتی بتوانیم عملکرد بهتری نسبت به رقبای داشته باشیم همیشه توصیه میشود که آموزش نیروهای انسانی به صورت فرایندی مستمر تعریف شود و در فرهنگ سازمان ما جای داشته باشد. علاوه بر آن سازمانها برای هدایت نیروهای انسانی به سوی اهداف شغلی آموزش هایی را در نظر میگیرند. لازم به ذکر است که سازمانها همچنین برای بهبود بهره وری آموزشهای ضمن خدمت را در نظر میگیرند.

برای افزایش میزان تعهد همکاران و افزایش کیفیت، مدیران ارشد تلاش میکنند نقش آموزش را در برنامههای خود ارجحیت دهند. آموزش به عنوان ابزاری تلقی میشود که به وسیله آن میزان فرسودگی همکاران کاهش پیدا میکند و انگیزه آنها افزایش پیدا میکند و راحت تر به اهداف شخصی و سازمانی خود دست پیدا میکنند. همچنین میزان رضایت آنها نیز افزایش پیدا میکند. آموزش نیروی انسانی به همکاران این فرصت را میدهد تا دانش خود را با اهداف هماهنگ کنند. آموزش باید بر اساس نیازهای آنان و کاملاً عمیق انجام شود. فقدان آموزش و یا آموزش نا کارآمد باعث خروج کارکنان از مجموعه میشود.

آموزش نیروی انسانی یکی از مهمترین مولفه مدیریت منابع انسانی است. آموزش بهترین راه برای ایجاد انگیزه در همکاران و افزایش بهره وری آنها در کسب و کار است. آموزش نیروهای انسانی همچنین بهترین فرصت برای افزایش تعلق سازمانی است. سازمان میتواند همکارانی با تجربه را استخدام کند و یا اینکه افرادی را برای کسب و کار خود آموزش دهد. هنگامی که سازمان تصمیم میگیرد نیروهای انسانی خود را آموزش دهد و محیطی شاداب و سالم برای آنها فراهم میکند، حس کارهای گروهی و روحیه تیمی میان همکاران و سازمان افزایش پیدا میکند.

اهمیت اجرا:

با توجه به فراوانی متغیرهایی که بر کیفیت خدمات اثر می گذارد، کیفیت خدمات که با نظر به مفهوم آن مزیتی ناملموس بوده می تواند کاملاً منوط به دانش فردی، انگیزه، روحیات و حالت روحی شخص خدمات دهنده متفاوت و قابل تغییر باشد

از این رو حالات فردی از جمله میزان دانش، بینش به ویژه انگیزه تاثیر مستقیم بر میزان بهره وری کارکنان در هتل را داشته و از طریق آموزش و برنامه های مدیریت منابع انسانی می توان بزرگترین و موثرترین سرمایه گذاری را بروی نیروی انسانی اجرا نمود

به طور کلی آموزش و ایجاد برنامه ای جامع جهت مدیریت منابع انسانی در سازمان هتل که سراسر ارائه دهنده

خدمات با گیرنده ارتباط مسقیم دارد می تواند باعث افزایش : کارایی ، اثر بخشی ، کیفیت ، نو آوری و بطور کلی بهره وری گردد

مدیران باید در مورد بهره وری در کوتاه مدت و بلند مدت تصمیم گیری نمایند تا با مشکلات ناشی از عدم رشد پرسنل مواجه نشوند. بیشتر تعاریف بهره وری شامل : کارایی ، اثر بخشی ، سود آوری ، کیفیت و نوآوری است که توضیحات مختصری راجع به آنها داده میشود.

کارایی :

در واقع نسبتی است که برخی از جنبه های عملکرد واحدها را با هزینه هایی که بر انجام آن عملکرد متحمل شده مقایسه می کند(استفاده بهینه از منابع).

اثر بخشی :

به معنی هدایت منابع به سوی اهدافی که ارزشمند ترند. برای مثال تمرکز روی نتایج،انجام کار صحیح در زمان صحیح،کسب اهداف کوتاه مدت و بلند مدت می باشد.(نیل به اهداف سازمانی.(بطورکلی اثر بخشی سازمانی دستیابی به اولویتها واهداف چندگانه در چارچوب نظام ارزشی مشترک با فرهنگ سازمانی است به گونه ای که کسب اهداف از نظر هزینه و زمان بهینه باشد و رضایت خاطر ذینفع هایی را که در جهت کسب اهداف تلاش میکنند را فراهم نماید.

مراقبت :

چگونگی بکارگیری داراییها و حفظ آن

کیفیت:

سلاحی استراتژیک و رقابتی جهت تثبیت وضع فعلی وانجام فعالیتهای جدید، بطوریکه افزایش فروش در بازار را تسهیل میکند . کیفیت و بهره وری قابل تفکیک نیستند و به موازات هم پیش میروند.

نوآوری:

فرایند خلاقانه انتخاب وانطباق کالاها و خدمات،فرایندها،ساختارها و دیگر موارد برای پاسخگوئی به فشارهای داخلی وخارجی و تقاضا وتغییرات محیط است . نوآوری ممکن است مبتنی بر کار فردی یا نیازهای سازمانی وبا نتیجه فشار های محیطی مثل تشدید رقابت باشدکه دراین حالت کوششها به سوی تکمیل یا جایگزینی فرایندی که اکنون وجود دارد یا با تامین این حلقه مفقوده به سوی آن هدایت میشود معطوف است.

بهره وری:

بدست آوردن حداکثر سود ممکن با بهره گیری و استفاده بهینه از نیروی کار،توان،استعداد و مهارت نیروی انسانی، تجهیزات به منظور ارتقاء و رفاه

- مدیریت صحیح

-کارایی + اثر بخشی

-یک دیدگاه فکری ،یک طرز تفکر برای تداوم پیشرفت و بهبود هر آنچه وجود دارد.

- تلاشی پیوسته برای بکارگیری تکنیکهای جدید و روشهای جدید

- مهارت در توسعه انسان

وفاداری کارکنان:

مفهوم وفاداری کارکنان، به میزان اشتیاق و رغبت شغلی و سازمانی آنان به اهداف، عملکرد و مجموعه سیاست های کلی حاکم بر سازمان اشاره دارد، باعث جلب اعتماد و تعلق خاطر بیشتری به آن سازمان می شود

انگیزه:

انگیزه یعنی آنچه انسان را به کاری وامیدارد و او را به جهت خاصی سوق میدهد، انگیزش یعنی حالتی که در اثر دخالت یک انگیزه به شخص دست میدهد. انگیزه را چرایی رفتار گویند. به عبارت دیگر مطابق شکل هیچ رفتاری را فرد انجام نمی دهد که انگیزه ای یا نیازی محرک آن نباشد، انگیزش انسان اعم از خود آگاه یا ناخود آگاه، ناشی از نیازهای اوست.

انگیزش: کشش درونی، جنبش یا قصدی است که سبب میشود شخص به روش معینی عمل کند، یا به سمت هدف مشخصی حرکت کند. با این تعریف، انگیزش از درون فرد می جوشد نه از بیرون. افراد از نظر پویایی انگیزشی، سطح، زمینه ها و عوامل بروز انگیزش و همچنین زمان و مکان افزایش آن با یکدیگر متفاوت هستند. بنابراین سازمانها برای ایجاد و افزایش انگیزش کارکنان خود به برنامه و ابزارهای متعدد و متفاوتی نیاز دارند

کارشناسان عوامل زیادی از جمله ضعف مدیریت، نبود آمار دقیق از تعداد نیروی انسانی شاغل در بخش دولتی و خصوصی، گماردن افراد در مشاغل نامناسب و بی توجهی به شایستگی آنها در تصدی پست ها و شغل های مختلف را دلایلی برای پایین بودن نرخ بهره وری در کشور می دانند. در مجموعه راهکارهایی که متخصصان برای بهبود بهره وری نیروی کار در ایران ارائه می دهند، مهم ترین فهرست به شرح ذیل است:

۱. آموزش مستمر و مداوم نیروی کار

۲. بهبود روابط مدیران با پرسنل و بوجود آوردن حس تعلق در کارکنان

۳. توجه به شرایط روانی کارکنان

۴. بهبود شرایط فنی و سازمانی

به طور قطع بهبود بهره وری عاملی نیست که با معجزه رخ دهد. باید برای رسیدن به بهره وری برنامه ریزی شده، این فرصت به کارکنان داده شود تا بتوانند خلاقیت ها و استعداد های خود را بروز دهند بلکه بتوانند در ادامه طرح ها و در راستای تحقق اهداف سازمان ها، با مدیران مشارکت داشته باشند. به نظر صاحب نظران برای رسیدن به این آرزو باید از هفت خوانی گذشت که ساده ترین و مؤثرترین آن آموزش است.

به طور کلی قابلیت انجام یک کار مولد را می توان از طریق آموزش و توسعه و گسترش سیستماتیک شغل و برنامه ریزی شغل بالا برد. کشورهایی مثل سوئیس و ژاپن که با کمبود منابعی مثل زمین، انرژی و منابع معدنی مواجه هستند به خوبی دریافته اند که مهمترین منبع رشد و توسعه نیروی انسانی، آموزش، ارتقای انگیزه و بالندگی افراد جامعه است و سرمایه های هنگفتی در امر آموزش می کنند، زیرا معتقدند که سرمایه گذاری در آموزش، نوعی سرمایه گذاری بلندمدت است. بنابراین یکی از اساسی ترین راههای حصول به بهره وری ملی و ارتقای سطح دانش و مهارتهای مدیران، کارشناسان و نیروی انسانی، از طریق آموزش های علمی و کاربردی مداوم و مستمر است تا بتوان به سطح مطلوبی از آن در جامعه دست یافت.

تفریحات و اوقات فراغت

اهمیت برنامه های ورزشی

بدون شک رفتار انسانها تابع تمامیت وجود اوست و در این معنا، روان تابع جسم و جسم تابع روان است. تحقیقات نشان میدهد که اختلالات روحی - روانی ناراحتیهای جسمانی به همراه دارد و برعکس. نکته مهم در تقویت قوای جسمانی حفظ روان سالم است. بارزترین اثرات مثبت ورزش در سلامت روح و روان و سلامت اجتماعی عبارتند از: طراوت و شادابی، احساس اعتماد به نفس، احساس قدرت و تقویت اراده، تقویت و تمرکز فکر، افزایش دقت عمل داشتن احساس خوب، افزایش قدرت خلاقیت، مسوولیت پذیری از بین رفتن افسردگی، فشارهای روانی، اضطراب و خستگی زودرس.

محیط کاری و کیفیت کار با تغییر نگرش افراد به طور قابل توجهی بهبود مییابد. محیط کار دوستانه توام با برنامههای تفریحی، ورزشی باعث اثربخشی بیشتر و پیشرفت میشود. با اینکه خوشحالی و نشاط احساسی درونی است که اگر خود افراد تمایل نداشته باشند، هیچکس قادر نخواهد بود آنها را به شادی وادار کند، ولی با توجه به ارتباط مستقیم شادی کارکنان با بهره‌وری سازمانها و اینکه ثابت شده «سازمان هایی که دارای کارکنان شاد تری هستند، بهره ور ترند»، سازمانها و مدیرانی که به دنبال افزایش بهره‌وری هستند، می توانند با تهیه برنامه تفریحات و اوقات فراغت مناسب برای کارکنان و فراهم کردن محیطی شاد و بی غل و غش، در جهت ارتقای سازمان خود بکوشند.

در هر سازمان بالاخص مشاغلی نظیر هتل با توجه به انسان محور بودن نوع کار ارتباطات میان پرسنل به دو دسته سازمانی و غیر سازمانی تشکیل می شود،

ارتباطات سازمانی زیر نظر چارت و پیرو نگرش مدیریت یک واحد است

آموزش های مدیریت به پرسنل و ابزار های تحت اختیار ایشان تعیین کننده کیفیت آن است

ارتباطات غیر سازمانی بصورت غیر رسمی، ارتباطات آشکار و پنهان افراد در داخل یا خارج از محیط کار می باشد ارتباطات غیر سازمانی موضوعی اجتناب ناپذیر است و صرفا می توان با آموزش های فرهنگی و برنامه ریزی های پرسنلی نوع ارتباط را تصحیح نمود

برنامه های پرسنلی

— جشن های پرسنلی ماهیانه

شادی عنصری است که کیفیت انجام هر کاری را افزایش میدهد. افراد در زمان شادی و خوشحالی تمرکز و انرژی بیشتری دارند و کار خود را با انگیزه بیشتری انجام میدهند. بنابراین لازم است که شادی را بهعنوان عنصر مکمل ضروری برای کار در نظر بگیرید.

(پاتریک بارنهییل) بهعنوان یک کارآفرین موفق، بر تاثیر و اهمیت شادی در میزان انگیزه و انرژی کارمندان تاکید میکند و آن را عاملی مهم برای افزایش بازدهی کارمندان و پیشرفت شغلی آنها میداند.

در نظر گرفتن هدیه برای کارمندان:

هدیه‌های غیرمنتظره انگیزه و شور و اشتیاق آنها را برای کار در شرکت افزایش می‌دهد و در نتیجه بازدهی آنها نیز افزایش پیدا میکند (جان رمتون) در این رابطه می‌گوید:

هدیه دادن یکی از روش‌های مورد علاقه من برای افزایش بازدهی کارمندانم است. گاهی برای یکی از نویسندگان شرکت که به پیاده‌روی علاقه دارد و مراقب سلامتی خود است، یک جفت کفش پیاده‌روی هدیه می‌دهم. گاهی نیز به تیم عکاسی کارت هدیه می‌دهم. من تمایل دارم که روی هدیه، تشویق و تماشای لذت بردن اعضای تیم خود تمرکز کنم. حتی گاهی زمانی را برای اعضای شرکت در نظر می‌گیرم که به کارهای شخصی خود بپردازند. این تسهیلات و هدایا انگیزه و بازدهی کارمندان را تا حد زیادی بهبود می‌بخشد.

انتخاب کارمندان پر شور:

حضور افراد پر شور و پر هیجان در تیم شما باعث می‌شود که انگیزه کار تیمی و در نتیجه بازدهی مجموعه شرکت افزایش یابد. (اندی کاروزا) نیز بر این روش تاکید کرده و روش خود را اینچنین توصیف کرد:

آنچه برای من بیشتر از سابقه کار اهمیت دارد، میزان شور و حرارت کارمندان است.

اشخاص پر شور و پر انرژی علاوه بر این که در خودشان انگیزه و اشتیاق ایجاد میکنند، میتوانند برای حل مشکلات مختلف راه‌های خلاقانه‌ای ابداع کنند و همچنین در زمانبندی و شمارش معکوس زمان، منتظر رسیدن به آخر هفته و پایان کار نیستند. بهتر است افرادی را برای تیم خود انتخاب کنید که درباره شرکت و ارائه راهکار برای مسائل مختلف هیجانزده و پر انرژی باشند. " من یک راننده اوبر را برای تیم خود استخدام کردم، چرا که او برای پیوستن به شرکت ما بسیار مصر بود و اشتیاق زیادی داشت "

برنامه‌های توسعه فردی؛

آموزش‌های حین خدمت

زمانی که کارمندان در محیط یادگیری و آموزشی قرار بگیرند، تمرکز و انگیزه آنها برای کار بهتر افزایش پیدا میکند (ویک پاتل) نیز اثرات فرصت‌های یادگیری و آموزشی بر میزان انگیزه کارمندان را اینچنین بیان میکند:

یکی دیگر از راهکارهایی که به کمک آن میتوان انگیزه کارمندان را حفظ کرد، صرف هزینه برای آموزش و ایجاد فرصت یادگیری برای آنها است.

بنابراین میتوانید برای حفظ روحیه کاری و انگیزه کارمندان هزینه‌هایی را برای شرکت در دوره‌های آموزشی مرتبط با اهداف و رویکرد شرکت در نظر بگیرید.

این کار علاوه بر آن که اطلاعات و دانش کارمندان را افزایش می‌دهد، بلکه فرصتی را ایجاد میکند که بتوانید از حداکثر ظرفیت کارمندان خود سود ببرید. کارمندان شما میتوانند به واسطه این دوره‌های آموزشی مهارت‌ها و تواناییهای خود را به‌صورت پیوسته بهبود ببخشند.

—نمایش فیلم‌های آموزشی و کمک آموزشی

—آموزش زبان خارجه

دانش زبان دوم از جمله نیاز های مهم هر هتل بوده که بتواند در تمامی واحد ها با میهمان خارجی ارتباط گیرد ، هتل می تواند با برنامه ریزی از طریق اخذ اساتید یا حتی استفاده از پرسنلی که این مهارت را داشته بهره گیرد .

—کتابخوانی(تشویق جهت ارائه خلاصه کتاب)

بدون شک تحول و رشد هر فرد نیاز به عواملی دارد که اولین آن احساس نیاز خود شخص به تغییر و رشد است ، مطالعه از جمله ابزار های مفید جهت توسعه فردی ، دانش و فرهنگ فرد است ، هتل می تواند با معرفی و تعیین تعدادی کتب موثر در کار و ایجاد تشویق های مالی و معنوی پرسنل را در مسیر کتابخوانی سوق دهد .

—آموزش به زیستن (بهداشت روانی ، توسعه فردی)

برگزاری دوره ای آموزش های زندگی ، با توجه به سطوح مختلف کارمندان هتل می تواند تاثیر فراوانی بر رشد فکری پرسنل و افزایش امید به زندگی شود که این تفکر باعث بهبود عملکرد در محیط کار خواهد شد

برنامه های سلامت جسمی و روانی

—تشکیل تیم (ورزشی و غیر ورزشی مانند تاتر)

تفریحات و فعالیتهای تیمی در داخل و خارج از محیط کار میزان صمیمیت و ارتباطات بهتر کارمندان را افزایش میدهد. این کار اعتماد و همدلی کارمندان را بهبود میبخشد که میتواند در کیفیت کار و انگیزه آنها نیز بسیار سودمند باشد

(مایکل کرلند) این رویکرد را بهعنوان یکی از روشهایی که منجر به افزایش انگیزه و در نهایت بازدهی کارمندان میشود می توان مطرح نمود.

از جمله برنامه های حرفه ای و مفرح تشکیل تیم تاتر در هتل می باشد که از سویی باعث هدف دهی به افراد و هم ابزاری قوی جهت آموزش به دیگر پرسنل محسوب می شود ، با انجام سیمی تاتر می توان موضوعی آموزشی همچون نحوه برخورد صحیح با میهمان در سناریویی کمدی اجرا نمود و چند هدف را در یک اقدام نشانه گرفت .

—قرارداد با مجموعه های تفریحی و ورزشی(ارائه تخفیفات در استفاده یا ثبت نام)

—بیمه عمر و تکمیلی

—قرارداد مراقبت های پزشکی و دندان پزشکی

—غربالگری (بررسی پرسنل توسط تیم بهداشت و ارائه برنامه)

برنامه های مالی

—تشکیل صندوق های پرسنلی

—صندوق قرض الحسنه و وام پرسنلی

ارزیابی عملکرد کارمندان و نقاط ضعف و قوت آنها :

- اخذ آزمون های ارزیابی شخصیتی جهت شناخت بهتر پرسنل و بکارگیری در قسمتی مطابق با شخصیت فردی آن
- ارزیابی پرسنل هر بخش توسط مدیر مربوطه و ارائه به واحد منابع انسانی جهت بررسی روند آموزشی و بهره وری پرسنل
- هدفمند شدن تنبیهات و تشویقات : هنگامی که پرسنل نسبت به وجود ارزیابی آگاه شوند ، رفتار آنها تغییر نموده و نسبت به تنبیهات و تشویقات واکنش موثر تری نشان خواهند داد .

برند سازی مجموعه و تاکید بر فرهنگ و رسالت سازمان :

مهمترین دارایی یک سازمان، کارکنان آن هستند

بر مبنای تحقیقات، کسی حس تعلق به سازمان دارد که نقشش در پیشبرد اهداف سازمان، دیده شده و مورد قدردانی قرار بگیرد. ایجاد این حس نه تنها به نفع کارمندان است بلکه به سازمان نیز در پیشبرد اهدافش سود می‌رساند.

برای ایجاد و بسط حس تعلق در محیط کار، همه باید پای کار بیایند: از رهبران و مدیران ارشد گرفته تا کارمندان در سطوح مختلف. ایجاد چنین حسی در همگان آسان نیست اما حرکت به سمت آن میتواند گروه‌های مختلف کاری را با یکدیگر همراه کند. با اتخاذ رویکردهای عملی در سطوح مختلف سازمان، میتوان این حس را بین اعضا تقویت کرد.

حس تعلق همان چیزی است که باعث میشود نیروهای سازمان به جای فکر کردن به ساعت کاری و فرار از محیط کار، به ارتقای سازمان، رشد مجموعه و موفقیت آن فکر کنند. در واقع حس تعلق سازمانی، دقیقاً نقطه مخالف این تفکر است که :من صرفاً باید وظیفه خودم را به اندازه دستمزدی که میگیرم انجام بدهم.

دو محقق امریکایی به نامهای جولیا کندی (Julia Taylor Kennedy) و پوجا جینلینک (Pooja Jain-Link) این کار را انجام داده‌اند. آنها پس از انجام تحقیقات مختلف به تعریفی روشن از حس تعلق رسیدند.

به نظر آنها، ما زمانی به محیطی که در آن مشغول به کاریم احساس تعلق میکنیم که:

به واسطه نقش و اثرگذاریمان دیده شویم؛

با سایر افراد ارتباط برقرار کنیم؛

در انجام وظایف روزانه و طی کردن مسیر شغلی، کمک دریافت کنیم؛
از اهداف و ارزشهای سازمان احساس غرور کنیم.

باتشکر احسان اراضی

کارشناس و مدرس هتلداری