

تأثیر آموزش‌های حرفه‌ای در بهبود بازده‌ای و ارتقاء شغلی کارکنان در هتل‌های ۴ و ۵ ستاره کلانشهر تهران

عباس شیریان^۱

پریسا عسگری کیا^۲

بهار بیشمی^۳

دریافت مقاله: ۹۵/۹/۱۴

پذیرش نهایی: ۹۵/۱۱/۱۵

چکیده

کیفیت منابع انسانی به عنوان یک دارایی برای هر سازمانی محسوب می‌شود و در نتیجه آموزش تبدیل به مسئله‌ای شده است که باید مورد توجه هر سازمانی قرار گیرد. پژوهش حاضر در نظر دارد نقش و تأثیر آموزش بر کارکنان با تأکید بر کارکنان سطوح پایین تر و متوسط و مدیران اجرایی هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در ایران که به طور تصادفی انتخاب شده‌اند را تعیین کند. مطالعه روند آموزش و پیشرفت کارکنان در هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در ایران و اینکه آیا آموزش بازده‌ای و ارتقای شغلی کارکنان را بهبود بخشیده است را مورد ارزیابی قرار داده است. پرسشنامه‌ای با به کارگیری پرسش‌ها ساختاری جهت جمع‌آوری اطلاعات اولیه از کارکنان هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در ایران طراحی شده است. مصاحبه‌های شخصی با برخی از مدیران میانی هتل‌های مذکور برگزار شد. نتایج نشان داد که کارکنان هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در ایران شد در مورد برنامه‌های آموزشی و توسعه در این هتل‌ها به خوبی مطلع نیستند. بسیاری از کارکنان از این دیدگاه که آموزش و توسعه ابزار مؤثر برای موفقیت فردی و سازمانی می‌باشد پیروی می‌کردند. یافته‌ها نشان داد که شیوه‌های آموزش، روش‌ها و فعالیت‌ها در هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در ایران با بهترین شیوه‌های آموزشی با توجه به ماهیت برنامه‌ریزی شده و سیستماتیک فرایند آموزش به نحوی که عموماً شناخته شده است، همسو نیست. در میان دیگر عوامل توصیه‌هایی صورت گرفته که فرایندهای مستلزم شده در امر آموزش به موقع دنبال شوند، و همچنین مدیران اجرایی هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در ایران باید به کارکنان خود در شناسایی مسیرهای شغلی کمک کرده و آن‌ها را در دستیابی به آموزش عالی راهنمایی کنند.

واژه‌های کلیدی: منابع انسانی، آموزش حرفه‌ای و ارتقاء شغلی، مدیران اجرایی، مصاحبه، پیشرفت کارکنان.

۱. عضو موظف هیأت مدیره شرکت حمل و نقل راه آهن شرقی بنیاد

۲. مدیر دپارتمان زبان‌های خارجی شرکت آموزش، مطالعات و مشاوره سیاحتی گردشگران بنیاد

۳. نویسنده مسؤؤل: استادیار پژوهشی گروه گردشگری پژوهشگاه میراث فرهنگی و گردشگری (bbeishami@yahoo.com)

مقدمه

منابع انسانی نقش مهمی در توسعه اقتصادی در بسیاری از کشورهای توسعه یافته مانند ایالات متحده آمریکا، بریتانیا و ژاپن و دیگر کشورها بازی کرده است. بنابراین می‌توان نتیجه‌گیری کرد که یک کشور در حال توسعه مانند ایران، با منابع طبیعی غنی خود و حمایت مالی لازم نیز می‌تواند چنین موفقیت اقتصادی را در صورتی که توجه مناسب به توسعه و آموزش منابع انسانی خود داده باشد تجربه کند. بنابراین به نظر می‌رسد که در ایران دولت اقدامات لازم جهت کسب اطمینان از اینکه مردم دانش و مهارت‌های لازم را فرا می‌گیرند، انجام داده است. آموزش و توسعه، فرآیندهای سرمایه‌گذاری در مردم به منظور تجهیز آن‌ها جهت اجرایی کردن امور می‌باشند. این فرآیندها بخشی از یک رویکرد مدیریت منابع انسانی کلی می‌باشند که امید است در افراد منجر به ایجاد انگیزه جهت اجرایی نمودن امور شود (براون^۴، ۱۹۹۹) به نظر (کول^۵، ۲۰۰۲) عوامل مؤثر بر کمیت و کیفیت فعالیت‌های آموزش و توسعه عبارتند از: درجه تغییر در محیط خارجی، درجه تغییر داخلی، در دسترس بودن مهارت‌های مناسب در قالب نیروی کار موجود و حدی که مدیریت، آموزش را به عنوان یک عامل ایجاد انگیزه در کار می‌بیند.

یک واقعیت شناخته شده این است که آموزش، مهارتها را افزایش داده و در نهایت منجر به بهبودی عملکرد کارکنان و بازده‌ای در سازمان‌ها می‌شود (کول، ۲۰۰۲). بسیاری از سازمان‌ها در ایران و در واقع بخش دولتی، در آموزش و پیشرفت کارکنان درگیر بوده و دارای دپارتمان‌ها، واحدها و بخش‌های مسؤوول در امر آموزش و توسعه می‌باشند. هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در کلانشهر تهران در میان چنین سازمانی می‌باشند که از ابتدا و به ویژه از ده سال گذشته تا کنون در امر اجرای آموزش و توسعه بوده‌اند. با این حال، در حال حاضر به نظر می‌رسد که آموزش در هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در کلانشهر تهران اتفاقی، بدون برنامه‌ریزی و غیر سیستماتیک می‌باشد، و چند تن از کارکنان خود از قبیل پذیرشگران، کارمندان اداری، کارمندان حسابداری، اپراتورهای کامپیوتر، منشیان، سرپرستان، مدیران، افسران امنیتی، پیکرها و بسیاری از مقوله‌های دیگر کارکنان، نه برای هر شکلی از آموزش واجد شرایط بوده‌اند و نه هیچ گونه فرایند سیستماتیک مربوط به پیشرفت کارکنان در محل وجود داشته است. تعاملی کوتاه با برخی از کارکنان نشان می‌دهد که مدیریت هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در کلانشهر تهران بیشتر به هزینه‌های متحمل شده در کسب، تعمیر و نگهداری از امکانات و تجهیزات توجه دارند تا به هزینه آموزش و پیشرفت کارکنان خود. کارکنان معمولاً از طریق سیستم پاداش رسمی تشویق

4. Brown

5. Cole

نمی‌شوند) بارنز و کارپنتر، ۲۰۰۸) و گارژو راستگی (۲۰۰۶) در پاسخ به چالش‌های جهانی برخورداری کارکنان از مهارت‌های آموزشی را لازم دانسته‌اند و کیم (۲۰۰۶) و یان، کوكس و جی آر (۲۰۰۷) توانمند سازی و تعهد شغلی را به هم مرتبط دانسته‌اند.

هدف از این مطالعه عبارتند از:

۱. شناسایی اهداف عمده آموزش و توسعه، و همچنین تأثیرات کلیدی داخلی و خارجی آموزش.
 ۲. اجرای سیاست‌های آموزش و توسعه در هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در کلانشهر تهران.
 ۳. نمای کلی و توضیح فعالیت‌ها و فرآیندهای آموزش و توسعه شامل ارزیابی نیازهای آموزشی، یک طرح کلی از روش‌های آموزشی، و فرآیندهای کنترل و ارزیابی برنامه.
 ۴. یافتن تأثیر مثبت طرح‌های آموزش و توسعه بر روی ارتقای شغلی کارکنان و بازدهی آنان.
- در این تحقیق، فرضیه‌های زیر مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته است:
- به نظر می‌رسد که سیاست‌های آموزشی اجرا شده در محل کار در هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در کلانشهر تهران در ارتقاء و بازدهی شغلی کارکنان مؤثر است.
- به نظر می‌رسد که روند تجزیه و تحلیل نیازها و تنظیم دوره‌های آموزشی در هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در کلانشهر تهران در ارتقاء و بازدهی شغلی کارکنان مؤثر است.
- به نظر می‌رسد که از اهداف اصلی آموزش در سراسر هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در ایران دنبال شده و عوامل اصلی داخلی و خارجی آموزش را تحت تأثیر قرار داده‌اند.
- به نظر می‌رسد که آموزش و پیشرفت کارکنان در سراسر هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در کلانشهر تهران تا به حال بهبودی لازم را داشته است.
- به نظر می‌رسد که اندازه‌گیری اثربخشی دوره‌ای در هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در کلانشهر تهران در ارتقاء و بازدهی کارکنان مؤثر است.

بر این اساس، سؤالات پژوهشی کلیدی مورد بررسی عبارتند از:

۱. چگونه عمل آموزش و توسعه در هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در کلانشهر تهران گسترش یافته است؟
۲. اهداف عمده آموزش و توسعه چیست، و چه تأثیرات کلیدی داخلی و خارجی آموزش را تحت تأثیر قرار می‌دهند؟
۳. سیاست‌ها و شیوه‌های آموزش و توسعه در هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در کلانشهر تهران چیست؟
۴. آیا آموزش و توسعه تأثیری در ارتقاء و بازدهی شغلی کارکنان در هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در کلانشهر تهران دارند؟

انتظار می‌رود که این مطالعه مدیریت هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در کلانشهر تهران و دیگر سازمان‌ها را از نیاز به داشتن و حفظ کارکنان به خوبی آموزش دیده و با انگیزه جهت افزایش بازده‌ای آگاه سازد. که این مقوله به نوبه خود جهت کمک به توسعه و حفظ یک زندگی کاری با کیفیت، فرصتی برای رضایت شغلی کارکنان و خود شکوفایی آنان فراهم سازد. در نهایت، جهت کمک به مدیریت هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در کلانشهر تهران جهت معرفی طرح‌های مدرن برای آموزش و توسعه، که قادر به پاسخگویی به چالش‌های تغییر در آینده باشد.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

مدیریت مؤثر مردم در محل کار، مدیریت منابع انسانی می‌باشد. (آرمسترانگ، ۱۹۹۶). مدیریت منابع انسانی به عنوان یک تابع اصلی در بسیاری از سازمان‌ها شناخته شده و تمرکز جهت یک بحث گسترده در مورد ماهیت روابط اشتغال معاصر می‌باشد. مدیریت منابع انسانی یکی از عناصر کلیدی در هماهنگی و مدیریت سازمان‌های کار است. منابع انسانی خود به استخدام، انتخاب، قرار دادن، آموزش، جبران و روابط صنعتی در میان دیگر موارد توجه می‌کند (آرمسترانگ، ۱۹۹۶).

مدیریت منابع انسانی را تحت عنوان آمیخته‌ای از تمام تصمیمات مدیریت و اقداماتی که ماهیت رابطه بین سازمان و کارکنان منابع انسانی آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد، تعریف می‌کند. با توجه به نظر (بیرو همکاران، ۱۹۸۴)، مدیریت عمومی باعث می‌شود که تصمیم‌گیری‌های مهم روزانه این رابطه را تحت تأثیر قرار دهند، و این منجر به یک نقشه از قلمرو مدیریت منابع انسانی می‌شود، که به هسته آن‌ها تحت عنوان چهار "C" مراجعه می‌شود، و عبارتند از؛

- ۱) صلاحیت کارکنان: شایستگی بالا نگرش مثبت نسبت به یادگیری و پیشرفت ایجاد می‌کند.
- ۲) تعهد کارکنان: تعهد بالا بدان معنی است که کارکنان برای شنیدن، درک کردن و پاسخ دادن به ارتباطات مدیریت که مربوط به سازمان کار می‌باشد، انگیزه خواهند داشت.
- ۳) تجانس بین اهداف کارکنان و اهداف سازمان: تناسب عالی بازتابی از سیاست‌ها و شیوه‌هایی است که در یک همگرایی بالاتر از منافع، در میان مدیریت، سهامداران و کارکنان به طور یکسان رخ می‌دهد.
- ۴) هزینه اثربخشی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی: بدان معنی است که هزینه منابع انسانی سازمان، این است که دستمزد، مزایا، آموزش و هزینه‌های غیر مستقیم مانند اعتصاب‌ها، گردش‌های مالی و نارضایتی، مساوی یا کمتر از رقبا نگه داشته شده است.

مدیریت منابع انسانی و آموزش

از نظر بیرد ول و هولدن (۱۹۹۳)، مفاهیم مدیریت منابع انسانی مانند تعهد به شرکت و رشد در جنبش کیفیت منجر شده است که تیم های مدیریت ارشد به اهمیت رو به افزایش آموزش، پیشرفت کارکنان و آموزش دراز مدت را تشخیص دهند. چنین مفاهیمی نه تنها نیاز به برنامه ریزی دقیق بلکه تأکید بیشتر بر پیشرفت کارکنان دارد.

آموزش

به گفته کول (۲۰۰۲)، در کتاب خود پرسنل و مدیریت منابع انسانی، آموزش نوعی فعالیت یادگیری است که به سمت کسب دانش و مهارت های خاص به منظور اشتغال و یا وظیفه جهت دهی شده است. تمرکز آموزش در جهت کار یا وظیفه می باشد، به عنوان مثال، نیاز به کارآمد بودن و ایمنی در بهره برداری از ماشین آلات خاص و یا تجهیزات، و یا نیاز به یک نیروی فروش مؤثر که نه چندان اما قابل ذکر می باشد. آموزش اصلاح مستمر و برنامه ریزی شده رفتار از طریق یادگیری رویدادها، فعالیت ها و برنامه هایی است که در نتیجه در شرکت کنندگان منجر به دستیابی سطوح دانش، مهارت ها، شایستگی ها و توانایی ها جهت انجام کار خود به طور مؤثر می شود (گوردون، ۱۹۹۲). آموزش را تحت عنوان فرایند سیستماتیک تغییر رفتار و یا نگرش های کارکنان در جهت افزایش دستیابی به اهداف سازمانی تعریف می کند. به گفته آرمسترانگ (۱۹۹۶)، ابراز درک درستی از آموزش تأکید می کند که در صورتی که آموزش به خوبی درک شود، آموزش باید توسط قدردانی از نظریه ها و رویکرد های یادگیری، توسعه یافته و در یک سازمان اجرا شود.

مزایای آموزش

هدف از آموزش عمدتاً بهبود دانش و مهارت، و تغییر نگرش یا رفتار می باشد. تغییر تکنولوژی مستلزم آن است که کارکنان دارای دانش، مهارت ها و توانایی های مورد نیاز برای مقابله با فرایندها و تکنیک های تولید جدید باشند. به گفته کول (۲۰۰۲) آموزش می تواند دستیابی به:

- ۱) روحیه بالا - کارمندانی که آموزش دریافت کرده اند، دارای اعتماد به نفس و انگیزه بالا هستند.
- ۲) هزینه تولید پایین تر - آموزش خطرات را به دلیل اینکه پرسنل آموزش دیده قادر به استفاده اقتصادی و بهینه از مواد و تجهیزات می باشند حذف می کند که در نتیجه منجر به کاهش و اجتناب از اتلاف هزینه می شود.
- ۳) گردش کار و حجم معاملات پایین تر - آموزش در محل کار احساس امنیت ایجاد می کند که به نوبه خود گردش کار را کاهش داده و از غیبت جلوگیری می کند.

۴) تغییر مدیریت - آموزش کمک می‌کند تا تغییر با افزایش درک و دخالت کارکنان در فرآیند تغییر صورت پذیرد و همچنین مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز جهت تنظیم موقعیت‌های جدید را فراهم می‌کند.

۵) ارائه شناخت، مسؤولیت پیشرفته و امکان افزایش دستمزد و ارتقاء.

۶) ایجاد احساس رضایت شخصی و دستیابی، و گسترش فرصت‌ها جهت پیشرفت حرفه‌ای؛ و

۷) کمک به بهبود در دسترس بودن و کیفیت کارکنان.

با نگاهی به محیط‌های آموزشی و ساختار سازمان‌ها، به تأثیر عوامل سیاسی و فرهنگی داخلی در آموزش و توسعه تأکید کردند. که بسیاری از کارمندان جدید را می‌توان با دانش بسیار، مهارت‌ها و نگرش‌های مورد نیاز برای شروع کار مجهز ساخت، اما دیگران ممکن است مستلزم آموزش گسترده جهت اطمینان از مؤثر بودن خود باشند.

سیاست‌ها و منابع آموزش

کنی و همکاران (۱۹۹۲)، به نکته‌ای اشاره کردند که شرکت‌ها باید سیاست‌های مختلفی برای آموزش داشته باشند که بستگی به کلاس یا سطح اشتغال و یا سطح کارکنان تحت آموزش داشته باشد. آن‌ها اشاره کردند به اینکه سیاست‌های آموزش به دلایل زیر ضروری است:

۱) به منظور ارائه دستورالعمل‌ها برای کسانی که مسؤول برنامه‌ریزی و اجرای آموزش هستند.

۲) برای اطمینان از این که منابع آموزش شرکت به نیازهای از پیش تعیین شده اختصاص داده شود.

۳) به منظور ارائه برای برابری فرصت برای آموزش در سراسر شرکت. و

۴) جهت اطلاع کارکنان از فرصت‌های آموزش و توسعه.

توسعه یک برنامه آموزشی

در طرح آموزش، جزئیات محتوای دوره، منابع مورد نیاز روش آموزش، کسی که باید آموزش بدهد و کسی که باید آموزش داده شود را مشخص می‌شود.

طراحی یک درس آموزشی

هنگامی که یک برنامه آموزشی ترسیم می‌شود، در واقع برنامه‌های مورد نیاز عمومی گسترش داده شده است، بنابراین سازمان نیاز به تمرکز بر روی بخش‌های خاصی از این طرح خواهد داشت. که این مهم با استفاده از یک درس آموزشی انجام می‌شود. به طور کلی، یک درس آموزشی برای هر جلسه آموزش وجود دارد. درس آموزشی اهداف ذیل را دنبال می‌کند؛

- الف) یک طرح کلی محتوا برای درس فراهم می‌کند.
- ب) فعالیت‌ها/ستورالعمل‌های خاصی را پیشنهاد می‌دهد که آموزش را آسان تر می‌کند.
- ج) زمان پیشنهادی جهت صرف شدن در هر بخش را تعریف می‌کند.

انتخاب مربی

چه کسی برای آموزش مناسب است؟ چه کسی یک رابط خوب است و دانش مهارت لازم جهت آموزش را دارد؟ مربی باید چه کاری برای آماده سازی فراگیر جهت آموزش انجام دهد؟ این سؤالات به هنگام انتخاب یک مربی خطاب می‌شود.

آماده سازی مربی

آموزش یکی از مهم ترین نکاتی است که هر سازمانی انجام می‌دهد. در نتیجه، پرسنل مسؤؤل آموزش باید خودشان آموزشهای کافی دیده باشند، و همچنین با تدارکات لازم خود را تجهیز کنند. در ارتباط با این موضوع، فراگیران همچنین باید توجه کرده و برای تجربه یادگیری آماده باشند. انواع مختلف آموزش که یک سازمان ممکن است اتخاذ کند، بستگی به اهداف اصلی آموزش دارد که در زیر به آنها اشاره شده است؛

بازآموزی

در این مطالعه کارکنان جهت شرکت در دوره‌های بازآموزی در موسسات آموزشی خاص مانند موسسه آموزش، پژوهش و مشاوره گردشگران بنیاد (INSTROCT)، موسسه مطالعات مدیریت، موسسه TAFE استرالیا و مانند آن، با حمایت مالی کارفرما حضور داشته‌اند. در این مطالعه کارمندان در معرض روندهای مدرن در زمینه کسب و کار خود قرار می‌گیرند. که در این مورد، به روز رسانی مهارت‌ها جهت پاسخگویی به نیاز شغلی کارکنان را در بر می‌گیرد.

جهت دهی آموزش

عمدتاً با آشنا ساختن کارمندان جدید با سازمان مرتبط است. هدف این نوع آموزش در بر گرفتن تمام کسانی است که تازه با اهداف، ساختار، فرهنگ، استاندارد کار و دیگر شرایط استخدام در سازمان آشنا هستند.

آموزش توسعه یا حرفه

هدف این نوع آموزش آماده سازی کارکنان برای آینده است. که کارکنان را قادر می‌سازد تا به مسؤولیت‌های بالاتر ارتقاء یابند.

آموزش شغل

شامل آموزش کارکنان به منظور انجام کاری است که برای آن کار استخدام شده است. این نوع آموزش به کارکنان جهت تحصیل مهارت‌ها و تجربیات لازم برای مشاغل خاص کمک می‌کند.

روش‌های ارزیابی

چندین روش برای ارزیابی آموزش وجود دارد. (بیرد ول و هولدن، ۱۹۹۳) و به برخی از این روش‌ها به شرح زیر اشاره کرده‌اند.

۱. پرسشنامه (فرم‌های بازخورد): یک راه مشترک استخراج پاسخ‌های فراگیران در مورد دوره‌ها و برنامه‌ها است.
۲. آزمون‌ها یا امتحانات: این نوع آزمون‌ها در دوره‌های رسمی متداول است، به ویژه دوره‌هایی که در آن‌ها گواهینامه صادر می‌شود به عنوان مثال مدرک دیپلم در مهارت‌های پردازش کلمه. آزمون‌های پایان دوره همچنین می‌توانند پس از دوره‌های کوتاه مدت بدون گواهینامه نیز جهت بررسی پیشرفت فراگیر استفاده شوند.
۳. پروژه‌ها در ابتدا به عنوان روش‌های یادگیری مورد توجه قرار می‌گیرند، اما آن‌ها همچنین می‌توانند اطلاعات ارزشمندی در مورد درک شرکت کنندگان از موضوع مورد نظر به استاد ارائه دهند.
۴. تمرینات ساختارگرا و مطالعات موردی نیز فرصتهایی جهت بکارگیری مهارت‌ها و تکنیک‌های آموخته شده تحت نظارت آموزگاران و ارزیابان فراهم می‌کنند.
۵. مصاحبه از فراگیران پس از دوره یا دوره کارورزی، تکنیک دیگری برای جمع‌آوری اطلاعات به طور مستقیم از فراگیران می‌باشد. این روش می‌تواند رسمی یا غیر رسمی، فردی یا گروهی، چهره به چهره و یا از طریق تلفن صورت گیرد.

شیوه‌ی اجراء

گروه کانونی، یکی از تکنیک‌های مصاحبه کیفی است که برای ایجاد تعامل بین اعضای گروه طراحی شده است تا انگیزه برای بحث عمیق‌تر را فراهم نموده و جنبه‌های مختلف و جدید موضوع مورد بحث را آشکار نماید. یکی از ویژگی‌های مصاحبه‌های گروه کانونی، تعامل میان اعضای گروه (مصاحبه شونده‌گان) است که تمایل به تفکر و تبادل نگرش‌ها و ایده‌ها را برمی‌انگیزد. یکی از روش‌های گردآوری داده‌ها در طرح‌های کیفی، گروه‌های کانونی است. گروه‌های کانونی، جلسات بحث سازماندهی شده هستند که گروهی از افراد که بتوان به نظر آنان به عنوان کانون بحث

موضوعی متمرکز شد، انتخاب می‌شوند. گروه‌های کانونی بر دیگر روش‌های پژوهش برتری دارند، زیرا هدف اصلی آن‌ها کشف نگرش‌ها، احساسات، باورها، تجربه‌ها و واکنش افراد است که با روش‌های دیگر مانند مشاهده، مصاحبه فردی و پرسشنامه‌های پیمایشی قابل درک نیست. گروه‌های کانونی نظرها و فرآیندهای هیجانی درون بافت گروهی را کشف و استنباط می‌کنند. پژوهشگر در گروه‌های کانونی قادر است که اطلاعات بیشتری را در زمان کوتاه‌تری در مقایسه با مصاحبه‌های فردی به دست آورد (مورگان و کروگر، ۱۹۹۳). از گروه‌های کانونی می‌توان به صورت یک روش مستقل و یا به عنوان روشی برای تکمیل دیگر روش‌ها، به ویژه برای تطبیق داده‌های حاصل از روش‌های گوناگون و بررسی اعتبار داده‌ها استفاده کرد (مورگان، ۱۹۸۸). در این پژوهش، از گروه‌های کانونی برای تأیید و نهایی کردن لیست‌های مرتبط با بررسی محیط داخلی و خارجی و راهبردها استفاده شده است. تعاریف مختلفی از گروه کانونی وجود دارد که برخی از آن‌ها عبارتند از:

۱- تعریف کروگر^۶ از گروه‌های کانونی:

روشی برای تبادل افکار و مذاکره است که طبق یک برنامه‌ریزی دقیق طراحی می‌شود تا ادراکات و بینش مصاحبه شونده‌گان را در محیطی به دور از تهدید و فشار بسنجد.

۲- تعریف مورگان^۷:

گروه‌های کانونی شکلی از مصاحبه گروهی هستند اما تمیز و تشخیص بین این دو خیلی مهم است. بطوری که مصاحبه گروهی شامل مصاحبه همزمان تعدادی از افراد بوده و تمرکز اصلی بر پرسش‌ها و پاسخ‌های مطرح شده بین محقق و مصاحبه شونده‌گان می‌باشد.

هدف از ایجاد گروه‌های کانونی:

- تجزیه و تحلیل محصولات، خدمات یا فرآیندها به منظور بهبود آن‌ها یا شناسایی، شفاف سازی، تشریح و اصلاح مسأله.
- سنجش و ارزیابی یک فرآیند برای تشخیص درست آن.
- فراهم کردن اطلاعات واقعی به عنوان راهنمایی در تصمیم گیری، جایگزینی عقاید و نظرات و متمرکز بر داده‌های موجود.
- ایجاد پایه‌ای از دانش مشترک در خصوص یک مسأله یا موضوع، مصرف کنندگان و سایر گروه‌های هدف در ارتباط با تنوع گسترده‌ای از موضوعات و مسائل مختلف.

۶. Kruger

۷. Morgan

- انعکاس دانش و آگاهی به دست آمده از گروهی به گروه دیگر.

روش اجرای گروه‌های کانونی و تعداد افراد:

انتخاب شرکت‌کنندگان گروه‌های کانونی، بیشتر بر نمونه‌گیری هدف‌دار تکیه دارند (میلز و هابرم، ۱۹۸۴). پژوهشگر، شرکت‌کنندگان را بر پایه طرح پژوهش و توانایی همکاری آنان با آن انتخاب می‌کند. پژوهشگران درباره تعداد شرکت‌کنندگان در گروه‌های کانونی اتفاق نظر ندارند. عده‌ای معتقدند گروه باید بین ۴-۱۲ نفر در صورت متجانس بودن و بین ۶-۱۲ نفر برای گروه‌های نامتجانس باشد (براون، ۱۹۹۹). تعیین تشکیل تعداد گروه‌های کانونی مورد نیاز برای یک بررسی، مشکل‌تر از انتخاب تعداد افراد شرکت‌کننده در هر گروه است، و هیچ کس خارج از گروه پژوهش نمی‌تواند در این مورد تصمیم بگیرد. شاید بهترین روش، اجرای متوالی گروه‌های کانونی است، تا زمانی که موضوع‌های عنوان شده به وسیله شرکت‌کنندگان در گروه تکراری نباشند و اطلاعات جدید بیشتری حاصل نشود. در کار تحلیل این پرسشنامه ۷ نفر از متخصصین برنامه‌ریزی گردشگر و هتل داری شرکت داشته‌اند.

نحوه اجرای گروه‌های کانونی:

اجرای یک گروه کانونی در سه مرحله انجام می‌شود (کروگرو مورگان، ۱۹۸۸):
مرحله اول، عبارت است از مفهوم‌سازی: در این مرحله هدف از تشکیل گروه و علت اجرای گروه کانونی؛ نوع اطلاعات به لحاظ اهمیت ویژه آن‌ها؛ مرجع درخواست‌کننده اطلاعات می‌شود.
مرحله دوم نیز مصاحبه است. تهیه پرسش‌های مربوطه؛ پرسش‌های مورد نظر بایستی به صورت دقیق طراحی شوند؛ برای یک جلسه گروه کانونی تعداد ۵ تا ۶ پرسش کافی است (بایستی تعداد سؤالات کمتر از ۱۰ مورد باشد).

مرحله سوم: تجزیه و تحلیل داده‌ها و تهیه گزارش (کروگرو مورگان، ۱۹۸۸):
در این مرحله داده‌ها مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند، برای این منظور پاسخ‌های داده شده از روش تحلیل محتوا دسته‌بندی شده و مورد استفاده قرار می‌گیرند.

روش‌شناسی تحقیق

این مطالعه یک بررسی در قالب مطالعه مقطعی است که در آن داده‌ها یک بار از میان جمعیت از طریق نمونه برداری جمع آوری شده است. نه دپارتمان بر اساس تعداد نسبی دپارتمان‌های موجود در هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در کلانشهر تهران مورد استفاده قرار گرفته است. صد نفر از کارکنان با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند و از پرسشنامه استفاده شد. پرسشنامه‌ها توسط پژوهشگر شخصا به پاسخ‌دهندگان داده شد، و پنج کارمند از دپارتمان‌های مختلف انتخاب شد.

یک برنامه مصاحبه برای جمع آوری اطلاعات در مورد موضوع مورد مطالعه از مدیریت نیز جهت حصول اطمینان از دیدگاه مدیران در مورد چگونگی پرداختن به مسائل مربوط به آموزش و توسعه در هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در کلانشهر تهران به طور سنتی مورد استفاده قرار گرفت. مدیر گروه آموزش و مدیر گروه منابع انسانی، اطلاعات مورد نیاز را فراهم کردند. اسناد و مدارک آموزش نیز از هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در کلانشهر تهران مورد بررسی قرار گرفت. بنابراین جهت کمک به محقق برای کسب اطمینان از اینکه آیا هتل‌های ۴ و ۵ ستاره کلانشهر تهران در از یک سیاست آموزشی خاص در محل کار پیروی می‌کنند، و یا آیا هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در ایران از پروژه‌های ارتقاء شغل برای هر یک از کارکنان خد بهره می‌گیرند، و همچنین برای بررسی اینکه آیا فرآیندهای آموزش بموقع در حال انجام شدن می‌باشد، از طرح مذکور استفاده شد.

تمامی کارکنان هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در کلانشهر تهران شامل پذیرشگر، کارمندان اداری، کارمندان حسابداری، اپراتورهای کامپیوتر، منشی‌ها، سرپرستان، مدیران، افسران امنیتی و بیک‌ها، جمعیت هدف را تشکیل دادند. نمونه آماری ۱۰۰ نفر بود، که شامل ۲۱ نفر پذیرشگر، ۱۷ نفر کارمند اداری، ۲۰ نفر کارمند حسابداری، ۱۷ نفر اپراتور کامپیوتر، ۹ نفر منشی، سرپرست، مدیر، افسر امنیتی و بیک از هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در کلانشهر تهران می‌باشند. ۱۰۰ نفر نمونه آماری برای چنین مطالعه ای کوچک در نظر گرفته شده است، اما محدودیت زمان و منابع مالی، نمونه آماری به تعداد مذکور را امری ضروری تلقی کرد. از نظر نمونه‌گیری، همه کارکنان هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در مطالعه دخالت داده شدند تا تفاسیر کافی از دیدگاه‌های مختلف بیان شود.

روش انتخاب نمونه گیری به صورت آسان مورد استفاده قرار گرفت. به تمامی ۱۰۰ نفر کارمند پرسشنامه تعلق گرفت با وجود این تنها ۸۰ پرسشنامه پر شد و بازگشت.

داده‌ها جهت انجام این کار تحقیقاتی ضرورتاً از منابع اولیه و ثانویه به دست آمد. محقق تاریخچه هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در کلانشهر تهران و نقش آن‌ها در آموزش و توسعه را در طی بیش از ده سال گذشته از منابع ثانویه بررسی کرد. این پرسشنامه‌ها به منظور بررسی آگاهی از برنامه‌های آموزشی و نقشی که هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در ایران و تهران در آموزش و توسعه کارکنان خود ایفا می‌کنند طراحی شد. این تحقیق همچنین به بررسی دلایلی که چرا کارکنان خود را جهت فراگیری مهارت‌های جدید، دانش و توانایی‌ها، مورد حمایت مالی خود قرار می‌دهند و همچنین به بررسی چگونگی تأثیر آن بر عملکرد کارکنان می‌پردازد.

در مجموع ۵۰ پاسخ دهنده از یک نمونه ۱۰۰ نفری از کارمندان، پرسشنامه‌ها را تکمیل و برگرداندند. منبع جمع آوری اطلاعات اولیه از طریق مصاحبه‌های شخصی نیمه- ساختارگرای طراحی شده صورت گرفت. در این مصاحبه بحث گسترده‌ای با مدیر گروه آموزش و مدیر گروه منابع انسانی برگزار شد. این مصاحبه‌ها نیز به منظور ارائه درک کلی از نحوه پرداختن به مسائل مربوط به آموزش و توسعه به طور سنتی در هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در کلانشهر تهران انجام شد.

داده‌های ثانویه، به منزله منبع داده‌ها، از طرح‌های شرکت هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در کلانشهر تهران، سیاست مدیریت منابع انسانی مربوط به آن، مجله‌های صنعتی، بولتن، خبرنامه‌های خانگی، گزارش‌های سالانه آموزش، کتاب‌ها و مجلات مدیریت منابع انسانی، آموزش و توسعه جمع آوری شد.

در این تحقیق پرسشنامه برای ۱۰۰ نفر اجرا شد. این پرسشنامه پس از مذاکره با سرپرست توزیع شد. با توجه به سؤالات پژوهش حاضر، اقلام در پی آن ویرایش و هوشمندانه انتخاب شد. پرسشنامه تنها متشکل از یک بخش بود، و موارد عمده را به خود اختصاص می‌داد، که مستقیماً سؤالات پژوهش را مورد خطاب قرار می‌داد. از موارد ۳-۱ انتظار می‌رفت که یک پاسخ به تعداد سال‌هایی که کارکنان با سازمان کار کرده بودند، جنسیت خود و همچنین پیشینه آموزشی خود را فراهم سازند.

موارد ۸-۵ پرسشنامه جهت استخراج اطلاعات مربوط به برنامه‌های آموزشی موجود در هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در کلانشهر تهران و منافع موجود برای کارکنان در دپارتمان‌های مختلف درج شده است. موارد ۱۲-۹ پرسشنامه، اطلاعات مربوط به پیشرفت کارکنان و نقش مدیریت در کمک رساندن به آن‌ها را جستجو می‌کند. موارد ۱۳ و ۱۴ جهت ارائه دیدگاه‌هایی در مورد درک کارکنان نسبت به آگاهی آن‌ها از هر پیشرفت شغلی که مدیریت برای آن‌ها تشریح کرده بود، درج شده است.

موارد باقی مانده اساساً بیشتر به سیاست‌های آموزشی در هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در کلانشهر تهران توجه دارد، و اهمیتی که به آن ضمیمه می‌کنند و آگاهی کارکنان از سیاست‌های موجود را مورد بررسی قرار می‌دهد. پرسشنامه تا حد زیادی به پژوهشگر در تجزیه و تحلیل داده‌های آن کمک می‌کند. دیگر ابزارهای کوچک مورد استفاده، مصاحبه‌های شخصی، مکالمات گاه به گاه و مشاهده مستقیم بود.

مدیر گروه آموزش و مدیر منابع انسانی نیز مورد مصاحبه قرار گرفتند تا معلوم شود که آیا هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در کلانشهر تهران در آموزش و توسعه برای کارکنان به مدت بیش از ۱۰ سال

گذشته (۱۳۹۴-۱۳۸۴) درگیر بوده اند، که آیا سیاست‌های آموزشی مستند در محل کار وجود دارد، و اینکه آیا پروژه‌های ارتقاء شغلی برای همه کارکنان وجود دارد.

از نظر ابزار مورد استفاده، در روش اول، مدیر گروه آموزش، مدیر توسعه و همچنین مدیر گروه منابع انسانی شخصا مورد مصاحبه قرار گرفتند. برای حمایت از داده‌های جمع‌آوری شده از طریق این مصاحبه‌ها، پرسشنامه‌هایی به گروه‌های مختلف کارکنان در هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در تا معلوم شود که سیاست‌های آموزش و برنامه‌های موجود برای کارکنان است که فارغ‌التحصیل هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در تا معلوم شود که سیاست‌های آموزش و برنامه‌های موجود برای کارکنان است که فارغ‌التحصیل هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در کلانشهر تهران نمی‌باشند. همان روش جهت تعیین اهمیت متصل به آموزش و توسعه کارکنان، و موانع مرتبط با آن‌ها و نحوه ارزیابی برنامه‌های آموزشی مورد استفاده قرار گرفت. همان روش جهت تعیین اهمیت متصل به آموزش و توسعه کارکنان، و موانع مرتبط با آن‌ها و نحوه ارزیابی برنامه‌های آموزشی مورد استفاده قرار گرفت.

اجرا شد. در مجموع ۱۰۰ پرسشنامه متشکل از ۲۲ سوال ویژه طراحی شده، شخصاً برای کارکنان در دپارتمانهای مختلف اجرا شد. به کارکنان چند روز فرصت داده شد تا پرسشنامه‌ها را به دقت پر کنند.

یافته‌ها

به منظور حصول اطمینان از تکمیل و همگونی منطقی پاسخ‌ها، ویرایش داده‌ها هر روز توسط پژوهشگر انجام شد. اشتباهات شناسایی شده و شکاف داده‌ها در اسرع وقت اصلاح شد. پس از انجام ویرایش، داده‌ها به صورت کیفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. داده‌های کیفی بدست آمده از مصاحبه‌ها و اسناد ثانویه با استفاده از تجزیه و تحلیل محتوا و روش‌های تجزیه و تحلیل منطقی، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. روش تحقیق کیفی با پانل تخصصی با حضور هفت کارشناس در این پانل انجام شد.

در این مطالعه، روش‌های قابلیت اطمینان و اعتبارسنجی در جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. داده‌ها در دو بازه زمانی جمع‌آوری شد: سری اول داده‌ها از ابتدای تیر ماه تا پایان شهریور ماه و سری دوم داده‌ها از آغاز مهر ماه تا پایان آذر ماه سال ۱۳۹۴ جمع‌آوری شد. لازم به ذکر است که اطلاعات حاضر مربوط به اطلاعات جمع‌آوری شده در طول ده سال گذشته در هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در کلانشهر تهران می‌شود.

سؤالات مصاحبه برای طیف پاسخ دهندگان؛ مدیریت (مدیران کل و مدیران عامل هتل‌ها، مدیران میانی، کارکنان صف شامل بخش‌های پذیرایی، اقامتی، رستوران و غیره ...) هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در کلانشهر تهران طراحی شده است.

در این تحقیق جهت جمع آوری داده‌ها از روش پایایی و روایی در دو بازه ی زمانی از ابتدای تیر ماه تا پایان مرداد ماه و از ابتدای شهریور ماه تا پایان آبان ماه سال ۱۳۹۴ استفاده شده است. لازم به ذکر است که داده‌های حاضر مربوط به اطلاعات جمع آوری شده در طول ده سال گذشته هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در کلانشهر تهران می‌باشد. که اطلاعات پاسخگویان به شرح ذیل است :

جهت مطالعه به منظور تعیین پیشینه تاریخی پاسخ دهندگان به طوری که بتوان مناسبترین نوع آموزش را تعیین کرد ذکر پیشینه تاریخی مدیران به نظر ضروری می‌باشد. جدول ۱ و ۲ ذیل، اطلاعات مربوط به پیشینه تاریخی پاسخ دهندگان را نشان می‌دهد:

جدول ۱: آمار درصدی مدیران با توجه به سن، جنسیت، سطح تحصیلات و سابقه کار

ردیف	سن مدیران %		جنسیت %		سطح تحصیلات %		سابقه کار (سال) %			
			مرد مدیر	زن مدیر						
۱	۱۸-۲۵	%۰	۵ نفر	%۱۰	۴۵ نفر	%۹۰	دیپلم	%۰	۵-۱۰	%۱۴
۲	۲۶-۳۵	%۱۰					کاردانی	%۲۰	۱۰-۱۵	%۵۶
۳	۳۶-۴۵	%۲۲					کارشناسی	%۵۶	۱۵-۲۰	%۲۰
۴	۴۶-۵۵	%۱۶					کارشناسی ارشد	%۲۴	۲۰-۲۵	%۱۰
۵	۵۶-۵۹	%۲					دکتری	%۰	۲۵-۳۰	%۰

جدول ۲: آمار درصدی کارکنان با توجه به سن، جنسیت، سطح تحصیلات و سابقه کار

ردیف	سن کارکنان %		جنسیت %		سطح تحصیلات %		سابقه کار (سال) %			
			مرد کارمند	زن کارمند						
۱	۱۸-۲۵	%۱۰	۲۴ نفر	%۴۸	۲۶ نفر	%۵۲	دیپلم	%۱۶	۵-۱۰	%۱۴
۲	۲۶-۳۵	%۵۶					کاردانی	%۲۰	۱۰-۱۵	%۵۰
۳	۳۶-۴۵	%۲۸					کارشناسی	%۴۰	۱۵-۲۰	%۲۰
۴	۴۶-۵۵	%۴					کارشناسی ارشد	%۲۴	۲۰-۲۵	%۱۰
۵	۵۶-۵۹	%۲					دکتری	%۰	۲۵-۳۰	%۶

سؤالات پرسشنامه که با روش تحقیق کیفی و پنل تخصصی با حضور ۷ نفر از کارشناسان تحلیل شده است.

۱. آیا هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در کلانشهر تهران در طول ۱۰ سال گذشته (۱۳۹۲ - ۱۳۸۲)، خود را موظف به آموزش و توسعه کارکنان دانسته است؟

۲. هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در کلانشهر تهران چه مدتی را صرف آموزش و توسعه کارکنان کرده است؟
۳. اهداف اصلی آموزش چه بوده و چه عوامل مهم داخلی و خارجی آموزش را تحت تأثیر قرار داده است؟

۴. با توجه به اینکه هتل‌های ۴ و ۵ ستاره سیاست‌های آموزشی در محل خدمت دارند، نحوه اجرای آن به چه شکل می‌باشد؟

۵. آیا کارمندان هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در کلانشهر تهران از سیاست‌های آموزشی آگاه هستند؟
۶. چه کسانی افراد تأثیر گذار در روند نیازسنجی و تنظیم دوره‌های آموزشی در هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در کلانشهر تهران می‌باشند؟

۷. آیا سیاست‌های مبنی بر برگزاری دوره‌های آموزشی در محل هتل و با امکانات خاص آن هتل در نظر گرفته شده است؟

۸. فرایند آموزش:

الف) چگونه کارکنان برای آموزش انتخاب می‌شوند؟

ب) چگونه اهداف آموزشی تعیین می‌شوند؟

ج) چگونه برنامه‌های آموزشی توسعه داده می‌شوند؟

۹. اجرای آموزش؛

الف) چه نوع آموزش‌هایی استفاده می‌شود؟

ب) چه روش‌های آموزشی مورد استفاده قرار می‌گیرد و چرا؟

ج) نحوه ارزیابی آموزش‌های دیده شده توسط کارکنان در پایان دوره چگونه بوده است؟

۱۰. آیا اجرای سیاست آموزشی برای اطمینان از اجرای آن به گونه ای که تصویب شده است نظارت می‌شود؟ چه مکانیزم نظارتی استفاده می‌شود؟

۱۱. آیا آموزش بر انگیزه کارکنان و عملکرد آن‌ها تأثیر داشته است؟ می‌تواند آن‌ها را در فعالیتهای تعریف شده پایین مشخص کنید؛

الف: افزایش بهره وری فردی:

ب. آموزش از نظر تعداد آموزش‌های شخصی.

۱۲. نحوه اندازه‌گیری تأثیر آموزش بر نحوه عملکرد و بهره‌وری کارکنان در هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در کلانشهر تهران چگونه است؟

۱۳. آیا سوابق مربوط به آموزش‌های گذشته همراه با تاریخ‌های مربوط به هر کارمند را در بایگانی دارید؟

۱۴. آیا برنامه‌ای برای ارتقاء شغلی بر اساس آموزش‌ها و بازآموزی دوره‌ها در هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در کلانشهر تهران وجود دارد؟

۱۵. لطفاً اطلاعاتی در مورد کارکنان که در ۱۰ سال گذشته در موارد زیر حمایت مالی شده‌اند را فراهم کنید؛

الف) تعداد دفعاتی که در طول ۱۰ سال گذشته هر سال حمایت مالی شده‌اند:

ب) نوع حمایت پیشنهاد شده:

ج) مطالعات یا دوره‌هایی که در آن شرکت کرده و به پایان رسیده:

تحلیل سؤال شماره ۱:

نقاط ضعف: دوره‌ها به صورت منسجم نبوده و پراکندگی بر اساس سیلابس‌های بین‌المللی نبودن جزء ضعف‌های آموزشی می‌باشد.

- در کلیه هتل‌های ۴ و ۵ ستاره دوره‌های آموزشی تخصصی هتلداری به صورت دوره‌ای، مداوم، در قالب زمان بندبهای کوتاه مدت شامل سمینارها و کارگاه‌های آموزشی و دوره‌های بازآموزی و همچنین دوره‌های بلندمدت برگزار شده است.

راهکارهای منطبق با سؤال ۱:

الف) به روزآوری دوره‌های آموزشی کوتاه مدت و بلندمدت با استفاده از تجارب هتل‌های بین‌المللی دارای برند در سطح جهان.

ب) استفاده از تجربیات داخلی در هم‌اندیشی‌های مشترک هتل‌های ۴ و ۵ ستاره کلانشهر تهران
ج) تصویب تقویم سالیانه آموزشی در هیأت مدیره هتلها جهت الزام به برگزاری دوره‌های آموزشی به صورت منظم.

د) ارتقاء بودجه آموزشی سالیانه ویژه کارکنان از بودجه فعلی به بودجه مطلوب

تحلیل سؤال شماره ۲:

۱- کارکنان هتل‌های ۴ و ۵ ستاره به صورت تقریبی بالای شش سال آموزش را در بازه زمانی ده مسأله داشته‌اند که جزء نقاط مثبت توسعه کارکنان در این هتل‌ها می‌باشد.

تحلیل سؤال شماره ۳:

۱- طی مصاحبه پرسشگران با کارکنانی که پاسخ سؤالات را داده اند، هتل‌های ۴ و ۵ ستاره آیین نامه تشویقی مبنی بر ضریب تأثیر گذراندن دوره‌های آموزشی بر افزایش حقوق داشته‌اند که به طبع بر رضایت شغلی کارکنان و ارتقای کیفیت خدمات و رضایت و رضایت مشتریان هتل تأثیر مثبت داشته است.

تحلیل سؤال شماره ۴:

۱- سیاست‌های آموزشی بسته‌های سیلابسهای درسی مصوب اداره کل آموزش سازمان میراث فرهنگی و گردشگری می‌باشد که هتل‌هایی که صرفاً از این بسته‌ها استفاده کرده و دوره‌های آموزشی بین‌المللی ندارند، آنرا قدیمی و ناکارآمد معرفی کرده‌اند و باقی هتل‌ها با توجه به دوره‌های به روز از سیاست‌های آموزشی راضی می‌باشند.

بررسی سرفصل‌های آموزشی قدیمی مرکز آموزش سازمان میراث فرهنگی در بحث هتلداری جهت بازنگری و به روز سازی مطابق با سیلابس‌های بین‌المللی.

تحلیل سؤال شماره ۵:

۱- بالای ۹۵٪ عقیده داشتند که تنها مدیران کل و میانی از برنامه‌های آموزشی مطلع هستند که این موضوع بر نگرش کارکنان نسبت به آموزش که در این پرسشنامه ۹۵٪ از کارکنان را شامل می‌شود تأثیر منفی داشته است.

راهکار پیشنهادی، در این زمینه عبارت است از: اطلاع رسانی برنامه‌های آموزشی سالیانه یا دوره‌ای به صورت ابلاغ کتبی به کارکنان.

تحلیل سؤال شماره ۶:

۱- ۹۰٪ پاسخ دهندگان مدیران کل و مدیران میانی را سیاستگذار برنامه‌های آموزشی دانسته‌اند و ۱۰٪ باقی نظر کارکنان را مؤثر دانسته‌اند.

تحلیل منطبق بر سؤال ۶:

اثر بخشی آموزش در صورتی می‌تواند مثبت باشد که نیازسنجی آموزش از کلیه کارکنان در رده‌های مختلف دریافت گردیده و به صورت استاندارد تحلیل و منجر به برنامه‌ریزی آموزشی گردد.

برای راهکار منطبق با سؤال ۶، پیشنهاد می‌شود فرایندهای دریافت نیازسنجی آموزشی و برنامه‌ریزی آموزشی منطبق بر استاندارد بین‌المللی تعریف و اجرا گردد (مثل ISO10015) در مورد نقاط ضعف می‌توان گفت، عدم استفاده از دانش و تجربه کارکنان در قالب نظرسنجی در هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در ایران از ضعف‌های آموزشی می‌باشد.

تحلیل سؤال شماره ۷:

۱- در کلیه هتل‌های ۴ و ۵ ستاره درصد عمده‌ای از آموزشها در محل خدمت و با کمک اساتید و متخصصان اجرا شده است و در کنار آن از اساتید بین‌المللی نیز استفاده شده است. پیشنهاد تحلیل شماره ۷: ترسیم یک برنامه زمانبندی جهت استفاده از اساتید به روز داخلی و بین‌المللی

تحلیل سؤال شماره ۸:

۱- الف) کلیه پاسخ دهندگان معیارهای انتخاب کارکنان برای آموزش را تشخیص مدیر منابع انسانی، مدیران میانی، سابقه، تخصص و علاقه افراد دانسته‌اند. ب) در این سؤال نیز پاسخ دهندگان با اکثریت آراء معیار تعیین اهداف آموزشی را اهداف سازمانی هتل دانسته‌اند.

ج) پاسخ دهندگان توسعه برنامه آموزشی را منوط به وجود اوقات فراغت کاری و نیاز سازمانی دانسته‌اند.

برای راهکار منطبق با سؤال ۸، پیشنهاد می‌شود تجمیع دوره‌های آموزشی با توجه به حجم بالای تقاضای خدمات هتل در برخی از اوقات سال و با توجه به فصول مختلف تقاضای سفر در مکان‌های مختلف، در فصل مسافر کم؛ برنامه‌ریزی شود.

تحلیل سؤال شماره ۹:

۱- الف) کلیه پاسخ دهندگان جمله "آموزش حین خدمت، آموزش‌های کوتاه مدت بعد از فارغ‌التحصیلی، دوره‌های بین‌المللی اما نه مطابق با استانداردهای جهانی و گاهی مطابق با استانداردهای جهانی" را تأیید کرده‌اند.

ب) بر اساس نظر پاسخ دهندگان روش‌های آموزشی در هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در کلانشهر تهران در قالب سمینار، سخنرانی، کارگاه آموزشی، و به صورت عملی و نظری و مطابق با فعالیتها و نحوه کار و نیاز در هتل برنامه‌ریزی می‌شوند.

ج) اکثریت قریب به اتفاق پاسخ دهندگان آزمون کتبی و شفاهی به صورت عملی و مصاحبه در پایان دوره را شیوه ارزیابی دانسته‌اند.

برای راهکار منطبق با سؤال ۹، پیشنهاد می‌شود در ارزیابی دوره‌های آموزشی توسط مدیران فقط به نتایج پایان دوره اکتفا نگردد و اثر بخشی آموزشهای داده شده به صورت دوره‌ای ارزیابی شود.

تحلیل سؤال شماره ۱۰:

۱- در کلیه هتلها سیاست‌های آموزشی مورد نظارت قرار می‌گیرد اما مکانیزمهای نظارتی بر اساس موارد گفته شده " از طریق سوپروایزر تایید شده از طرف سازمان و یا نماینده شرکت هتلها، فرستادن نماینده و یا سرکشی سوپروایزر در حین برگزاری دوره، انتخاب فردی از سوی شرکت هتلها جهت حضور در دوره و گزارش لحظه به لحظه، انتخاب اساتید از سوی خود شرکت هتلها و از طریق سوپروایزر تایید شده از طرف هیات مدیره و یا نماینده ای از سوی مرکز تعلیم دهنده و یا انتخاب استاد از سوی خود هیات مدیره هتل " متغیر می‌باشد.

برای راهکار منطبق با سؤال ۱۰، با توجه به عدم وجود وحدت رویه در مکانیزمهای نظارتی پیشنهاد می‌شود برنامه‌ای منسجم با قدرت ارزیابی بالا در سطح ملی، منطقه ای با استفاده از تجربیات بین المللی تدوین و اجرا گردد.

تحلیل سؤال شماره ۱۱:

۱- الف) کلیه پاسخ دهندگان افزایش بهره وری فردی را با آموزش کارکنان مرتبط دانسته و معیار این ارزیابی را پاداش یا تنبیه دانسته‌اند.

ب) در صورت اثر بخش بودن دوره‌های آموزشی برای فرد، ایشان برای گذراندن دوره‌های آموزشی در سطح ملی و بین المللی دوباره معرفی می‌گردد.

برای راهکار منطبق با سؤال ۱۱ می‌توان گفت، برنامه‌ریزی آموزشی باید به گونه ای باشد که کارکنان بدون تشویق و تنبیه خود را به عنوان بخشی از هتل دانسته و ارتقاء کیفیت هتل انگیزه ای برای بکارگیری آموزشهای داده شده باشد.

تحلیل سؤال شماره ۱۲:

۱- کلیه پاسخ دهندگان به صورت متفق النظر جمله "با توجه به سود دهی و یا کاهش یافتن میزان درصد بازدهی. از طریق نظر سنجی از میزان رضایت مهمانان هتل از کیفیت خدمات دهی، از طریق نظر سنجی از میزان رضایت مدیران بخشها و قسمت ها و از قسمت مالی هتل جهت بررسی میزان سود دهی و از طریق بازبینی مدیر آموزش و سوپروایزر هتل " را تأیید کرده‌اند.

برای راهکار منطبق با سؤال ۱۲، به منظور برنامه‌ریزی اصولی تر برای آموزش پیشنهاد می‌شود اندازه گیری اثربخشی دوره‌ها به صورت کمی نیز مد نظر قرار گیرد.

تحلیل سؤال شماره ۱۳:

۱- ۳۰٪ از هتلها سوابق آموزشی کارکنان (گواهینامه‌ها) را در پرونده‌های پرسنلی نگهداری نمی‌کنند، و در ۷۰٪ سوابق با جزئیات درج می‌گردد.
برای راهکار منطبق با سؤال ۱۳، پیشنهاد می‌شود از یک برنامه اتوماسیون اداری اینترنتی منظم جهت بایگانی دوره‌های آموزشی کارکنان در هتلها

تحلیل سؤال شماره ۱۴:

۱- در اکثریت پاسخ‌ها برنامه‌های ارتقاء شغلی و بازآموزی وجود دارد و درصد کمی از هتل‌ها به دلیل سیاست مدیران و عدم علاقه کارکنان برنامه پیشرفت کاری وجود ندارد.
برای راهکار منطبق با سؤال ۱۴، پیشنهاد می‌شود در سیاست‌های کلان هتل‌ها، ارتقاء شغلی کارکنان و درآمد کارکنان دوره‌های آموزشی و بازآموزی را مد نظر قرار دهند.

تحلیل سؤال شماره ۱۵:

۱- الف) ۱۰۰٪ دوره‌های تخصصی هتلداری در همه هتل‌ها و ۵۰٪ دوره‌های زبان و آی.سی.دی. ال در برخی از هتل‌ها
ب) ۱۰۰٪ هزینه را هتل متقبل شده است. و یا تعداد افراد بر اساس گروه کاری تقسیم می‌شوند هر ساله تعداد اندکی از هر گروه در همه هتل‌ها تشویق می‌شوند.
برای راهکار منطبق با سؤال ۱۵، پیشنهاد می‌شود:

۱- دوره‌های تعریف شده برای هر یک از مشاغل هتل (دوره‌های تخصصی) و یا دوره‌های عمومی مرتبط به کل مشاغل برای همه هتل‌ها یکسان‌سازی شود.

۲- برنامه‌های تشویقی بر اساس تعداد محدود افراد، مرتبط با هر قسمت مشخص نشده و بر اساس سطح کیفی کارکنان آموزش دیده و صرف نظر از قسمت کاری آن‌ها باشد.
از نظر محدودیت‌های تحقیق، می‌توان گفت جمع‌آوری داده‌ها در ایران بسیار دشوار است. مشکلاتی از قبیل ادای سوگند در مقابل بازگو نشدن مسائل پنهان و بی تفاوتی مصاحبه‌شوندگان و پاسخ‌دهندگان، محدودیت را برای این مطالعه بوجود آوردند. عدم وجود و در دسترس نبودن سوابق قابل اعتماد و گزارش فعالیت هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در طول ده سال گذشته نیز بررسی پژوهش را با محدودیت مواجه کردند.

بحث و نتیجه گیری

به طور کلی، پژوهش حاضر به منظور بررسی تأثیر آموزش و توسعه در بازدهی و ارتقای شغلی کارکنان در هتل‌های ۴ و ۵ ستاره در کلانشهر تهران انجام شده است. مدیریت هتل‌های ۴ و ۵ ستاره نیاز به اقدام جهت اصلاح فعالیت‌های آموزشی و توسعه خود، و کسب اطمینان از این موضوع که فرآیندها به موقع دنبال می‌شوند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که ماهیت کاری هتل‌های ۴ و ۵ ستاره اساساً بستگی به سیاست‌ها و تجهیزات فن آوری و پیچیده دارد. این موضوع، با در نظر گرفتن پیشرفت سریع فن آوری، آموزش و توسعه مستمر منابع انسانی را بسیار مهم و حیاتی می‌داند. از نتایج به دست آمده در این مطالعه می‌توان نتیجه‌گیری کرد که هتل‌های ۴ و ۵ ستاره کلانشهر تهران قطعاً یک سیاست خوب تثبیت شده‌ای جهت سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه کارکنان خود دارند، با این حال فرآیندها بموقع دنبال نمی‌شوند. این موضوع همچنین به سازماندهی برنامه‌های آموزشی از زمانی به زمانی برای کارکنان خود جهت به روز رسانی دانش و مهارت‌های آن‌ها و جهت کسب اطمینان از اینکه حداکثر کارایی در هتل‌های ۴ و ۵ ستاره وجود داشته باشد می‌پردازد. کارمندی که نیاز به تغییر در نگرش خود را تشخیص دادند و می‌خواهند برای پیشرفت خود به منظور همسو بودن با پیشرفت‌های فن آوری مدرن، از طریق آموزش رسمی اقدام کنند، جهت فراگیری این مهارت‌ها خود به حمایت مالی خود پرداختند.

تقدیر و تشکر

از همکاری خانم کزازی جهت مشاوره و راهنمایی تشکر می‌شود. همچنین، از تمامی مدیران و همکارانی که در هتل‌های ۴ و ۵ ستاره کلانشهر تهران در جمع‌آوری داده‌ها کمک نموده‌اند تشکر می‌شود.

منابع

- Armstrong, M.(1996), **A Handbook on Personnel Management Practice**, 5th ed. London:Kogan Page.
- Burns T, Carpenter J,(2008), Organizational Citizenship and Student Achievement, *Journal of Cross-Disciplinary Perspectives in Education*, **Journal of Education**. 1, 1, pp 51 – 58.
- Beer,M,Spector,B, Lawrence,Paul,(1984), **Managing Human Assets**, New York:The Free Press, 1984.
- Brown, J. B.(1999). The use of focus groups in clinical research. In(Eds.) Crabtree, B. F., & Miller, William L. **Doing Qualitative Research**(2nd ed.)pp. 109-124). Thousand Oaks:Sage.

- Beardwell, N. and Holden, B.(1993), **Managing for Success**, 2nd ed. England:Prentice Hall Publisher .
- CargP,RastogiR,(2006).Climate Profile &OCBE of Teachers in Public and Private schools of India, **International Journal of Educational Management**, 20, 7, pp 529- 541
- Cole, G. A.(2002), **Personnel and Human Resource Management**, 5th ed. Continuum London:York Publishers.
- Gordon, McBealh(1992), **The Handbook on Manpower Planning**, 1st ed. UK:Blackwell Publishers
- Kenney et al,(1992) **Management Made Easy**, 1st ed. South Carolina:Omron Publishers.
- Kim, S.(2006)«Public Service motivation and organizational citizenship behavior in Korea», **International journal of manpower**, 27(8). 722-14.
- Morgan, D.L.(1988). **Focus Groups as Qualitative Research**. London:Sage
- Morgan, D.L. and Kreuger, R.A.(1993). 'When to use focus groups and why' in Morgan D.L.(Ed.) **Successful Focus Groups**. London:Sage.
- Miles,B., & Huberman,M.(1984). **Qualitative Data Analysis:A Source Book of New Methods**. Beverly Hills, CA:Sage Publication.