

تاریخ دریافت: ۸۸/۲/۲۷

پذیرش نهایی: ۸۸/۴/۱۴

## بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر قابلیت سودآوری در هتل‌های شهر اصفهان

امیر حسین شریعتی<sup>۱</sup>

بیبا یزدانی<sup>۲</sup>

فرشته حقیقت<sup>۳</sup>

### چکیده

مقاله حاضر به بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر قابلیت سودآوری در هتل‌های شهر اصفهان می‌پردازد. هدف مقاله آن است که تأثیر عواملی مانند، ۱- روابط انسانی، ۲- برنامه ریزی نیروی انسانی، ۳- آموزش، ۴- نظام پاداش، ۵- مدیریت عملکرد، ۶- ارزیابی عملکرد، ۷- سیستم انضباطی، ۸- وجود سیستم اطلاعاتی منابع انسانی،

پرتال جامع علوم انسانی

۱- کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه شیخ بهایی

۲- کارشناسی ارشد MBA، عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه شیخ بهایی

۳- کارشناس مدیریت صنعتی

۹- طراحی مشاغل و ۱۰- آشنا شدن با فرهنگ سازمانی (اجتماعی شدن)، را بر قابلیت سودآوری در هتل های شهر اصفهان بررسی کند.

فرضیات تحقیق با استفاده از آزمون T تک نمونه ای در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد بررسی قرار گرفتند و همگی تأیید شدند. علاوه بر آزمون T، جهت تکمیل نتایج تحقیق از آزمونهای دیگری از قبیل ANOVA، توکی، T مستقل و فریدمن نیز استفاده شده است که بر اساس نتایج حاصل از آزمون ANOVA بین نظرات مسئولین و کارشناسان هتلها براساس عوامل سن، میزان تحصیلات، سابقه کار، شرکت در دوره های آموزشی و مدت زمان حضور در دوره های آموزشی تفاوت معنی داری وجود نداشت ولی بر اساس عامل پست سازمانی، مسئولین پذیرش نسبت به مسئولین بخش مالی هتلها تأثیر مدیریت عملکرد بر قابلیت سودآوری را بیشتر ارزیابی کردند. با توجه به نتایج به دست آمده از آزمون فریدمن ترتیب اهمیت عوامل مؤثر بر قابلیت سودآوری به صورت زیر است: ۱- طراحی مشاغل ۲- آشنا شدن افراد با فرهنگ سازمان (اجتماعی شدن) ۳- روابط انسانی ۴- نظام پاداش ۵- آموزش ۶- وجود سیستم اطلاعاتی منابع انسانی ۷- سیستم انضباطی ۸- برنامه ریزی نیروی انسانی ۹- مدیریت عملکرد ۱۰- ارزیابی عملکرد

**کلید واژه ها:** مدیریت منابع انسانی، صنعت هتلداری، گردشگری، قابلیت سودآوری.

## ۱. مقدمه

سیر و سیاحت به ویژه به منظور گذراندن اوقات فراغت یکی از نیازهای اصلی بشر تلقی شده. به گونه ای که این پدیده با تخصیص یک دهم جمعیت جهان به خود، بزرگترین جابجایی صلح آمیز تاریخ بشر محسوب می شود. پیشرفت فناوری حمل و نقل و ارتباطات، توسعه تولیدات صنعتی و افزایش درآمد، جهانی شدن و ابعاد آن، افزایش اوقات فراغت و ... تغییرات چشمگیری را در کشورهای صنعتی و بخصوص در شهرها ایجاد نموده و توانسته است جهانگردی، که امروزه صنعت بدون دود نامیده می شود را در هزاره سوم میلادی به عنوان یکی از مهمترین نیروهای محرک توسعه اقتصادی و یکی از سه صنعت در آمد زای مهم جهان در کنار صنعت نفت و خودروسازی مطرح نماید.

گردشگری به عنوان یکی از بخشهای کلیدی و اصلی برای توسعه و پیشرفت مستلزم بکارگیری نیروی انسانی ماهر و کارآمد است. چرا که منابع انسانی ماهر و کارآمد عامل اصلی موفقیت در فرایند تحول و رشد اقتصادی هستند و سایر منابع در صورت استفاده صحیح و به هنگام از منابع انسانی است که به مزیت رقابتی تبدیل می شوند. همچنین با توجه به رشد صنعت گردشگری، ضرورت بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر حفظ مشتری و نهایتاً بر قابلیت سودآوری سازمان در این صنعت احساس میشود. از آنجایی که هتل ها در زمره سازمان های خدماتی هستند و همچنین با صنعت گردشگری نیز ارتباط نزدیک دارند، به عنوان محدوده مطالعاتی این تحقیق در نظر گرفته شدند. به دلیل اینکه شهر اصفهان به دلیل داشتن جاذبه های جهانگردی، صنایع دستی و آثار باستانی بعنوان یکی از پر جاذبه ترین شهرهای ایران و جهان محسوب میشود و در کتب تاریخی، اصفهان به عنوان یکی از ۱۹ شهر توریستی معرفی شده است. به همین دلیل قلمرو مکانی این پژوهش شهر اصفهان در نظر گرفته شده است.

## ۲. اهداف تحقیق

هدف اصلی تحقیق حاضر تعیین تأثیر مدیریت منابع انسانی بر قابلیت سودآوری در هتل های شهر اصفهان می باشد. در کنار هدف اصلی، اهداف فرعی نیز دنبال می شوند که شامل تعیین اثرات تعدادی از فرایندهای مدیریت منابع انسانی بر قابلیت سودآوری در هتلهای شهر اصفهان می باشد. فرایندهای مدیریت منابع انسانی که در این تحقیق تأثیرات آنها مورد بررسی قرار می گیرد عبارتند از: روابط انسانی، برنامه ریزی نیروی انسانی، سیستم آموزش، نظام پاداش، مدیریت عملکرد، ارزیابی عملکرد، سیستم انضباطی، سیستم اطلاعاتی منابع انسانی، طراحی مشاغل و اجتماعی شدن کارکنان.

## ۳. فرضیات تحقیق

### فرضیه اصلی

مدیریت منابع انسانی بر قابلیت سودآوری در هتلهای شهر اصفهان تأثیر دارد.

### فرضیات فرعی

- ۱- روابط انسانی بر قابلیت سودآوری در هتل های شهر اصفهان تأثیر دارد.
- ۲- برنامه ریزی نیروی انسانی بر قابلیت سودآوری در هتل های شهر اصفهان تأثیر دارد.
- ۳- سیستم آموزش بر قابلیت سودآوری در هتل های شهر اصفهان تأثیر دارد.
- ۴- نظام پاداش بر قابلیت سودآوری در هتل های شهر اصفهان تأثیر دارد.
- ۵- مدیریت عملکرد بر قابلیت سودآوری در هتل های شهر اصفهان تأثیر دارد.
- ۶- ارزیابی عملکرد بر قابلیت سودآوری در هتل های شهر اصفهان تأثیر دارد.
- ۷- سیستم انضباطی بر قابلیت سودآوری در هتل های شهر اصفهان تأثیر دارد.
- ۸- سیستم اطلاعاتی منابع انسانی بر قابلیت سودآوری در هتل های شهر اصفهان تأثیر دارد.
- ۹- طراحی مشاغل بر قابلیت سودآوری در هتل های شهر اصفهان تأثیر دارد.
- ۱۰- اجتماعی شدن کارکنان بر قابلیت سودآوری در هتل های شهر اصفهان تأثیر دارد.

### ۴. ادبیات موضوع

در عصر حاضر جهانگردی به یکی از بزرگترین و سودآورترین بخشهای اقتصادی جهان تبدیل شده است. صنعت جهانگردی آن چنان جریان سرمایه، درآمدها، هزینه ها و سرمایه گذاری ها را به وجود آورده است که تا چند دهه پیش در ذهن نمی گنجید. هم اکنون جهانگردی بیش از هر فعالیت اقتصادی و صنعتی در جهان موجب حرکت سرمایه و انتقال پول شده و به رشد کشورهایی که اهمیت این صنعت را دریافته اند کمک شایان توجهی نموده است. بسیاری از کشورهای مستعد گردشگری بخش اعظمی از درآمد و ارز آوری خویش را مدیون این صنعت هستند (فیاضی و مرادی، ۱۳۸۵). از این رو بیشتر کشورهای جهان در رقابتی نزدیک و فشرده، در پی افزایش بیش از پیش منافع و عواید خود از این فعالیت بین المللی هستند (کاظمی، ۱۳۸۵). برای برنامه ریزی در راستای امر گردشگری و استفاده بهینه از امکانات بالقوه و پتانسیل های موجود کشور در صنعت هتلداری و گردشگری در گام نخست، شناسایی عوامل و متغیرهای تاثیر گذار بر توسعه این صنایع ضروری است. در این راستا جهت بقای صنعت هتلداری باید عوامل و متغیرهای موثر بر قابلیت سودآوری در این صنعت مورد

بررسی قرار بگیرد و از بین آنها عوامل مهم شناسایی گردند (شریعتی، ۱۳۸۴). یکی از این عوامل تأثیر گذار نیروی انسانی است، چرا که در فضای پرشتاب و سرشار از تحول و رقابت دنیای امروز، آنچه که منجر به کسب مزیت رقابتی سازمانها می گردد، نیروی انسانی با کیفیت، خلاق و پویا است (سید جوادین، ۱۳۸۲).

#### ۴-۱. مدیریت منابع انسانی

در ارتقای بهره وری نقش کلیدی و محوری را برای انسان قایل شده اند، چرا که تنها انسان است که با افزایش انگیزه ها می تواند کمیت و کیفیت کار خود را ارتقاء داده، طرح های جدید ارائه و با خلاقیت خود راههای رفع مشکلات و کاهش هزینه را بیابد و تغییراتی در خود و محیط اطراف بوجود آورد (حاجی کریمی، ۱۳۷۹). توجه به انسان در محیط سازمان و مدیریت آنچنان افزایش یافته که امروزه در آغاز هزاره سوم نیروی انسانی را مشتریان اول سازمان های دولتی، صنعتی و بازرگانی میدانند (ابطحی، ۱۳۸۱). بنابراین اگر مدیری بخواهد مناسب ترین فرد را برای یک شغل استخدام نماید که کار خود را ترک نکند، نهایت سعی خود را بنماید و بر همین اساس شاهد افزایش اثربخشی دوایر سازمان باشد و در رفتار با کارکنان متهم به نقض مقررات نشود، باید برای مدیریت منابع انسانی و فعالیت های مربوط به این حوزه اهمیت ویژه ای قایل گردد (دسلر، ۱۳۷۸). به عبارتی می توان گفت که "مدیریت منابع انسانی برای سازمانها به مثابه کارکردی حیاتی تلقی می شود." (شولر، ۲۰۰۰).

طی پانزده سال گذشته نظریه پردازان متعددی استدلال کرده اند که منابع انسانی سازمان به طور بالقوه تنها منبع مزیت رقابتی سازمانها می باشند که می توان آنها را حفظ کرد (دایر، ۱۹۹۳، رایت و مک ماهان، ۱۹۹۲). با توجه به این نکته مدیریت منابع انسانی که قسمتی عمده از قلمرو علم و هنر مدیریت را تشکیل می دهد، عبارتست از: دوراندیشی فراگیر، نوآور و تحول گرای سازمان یافته در تأمین منابع انسانی سازمان، پرورش و بهسازی آنها، تأمین کیفیت زندگی قابل قبول کاری برای آنها و بالاخره به کارگیری بجا و مؤثر این منابع با شناخت و اعمال جنبه های تأثیرپذیری و تأثیر گذاری محیط درون سازمانی و برون سازمانی. در جهت تحقق رسالت و هدف های سازمان (میرسپاسی، ۱۳۶۱).

هدف مدیریت منابع انسانی این است که سازمان را یاری کند تا بتواند به کمک کارکنان در رسیدن به اهداف موفق شود. در واقع سیستم های مدیریت منابع انسانی می توانند منبع قابلیت ها و توانایی های سازمانی باشند که به شرکتها امکان می دهند تا فرصت های جدید را شناسایی و روی آنها سرمایه گذاری کنند ( آرمسترانگ ، ۱۳۸۱). در این راستا گسترش و توسعه، حیات ، بقا و افزایش سود و سرمایه بدون داشتن نیروی انسانی ماهر میسر نمی گردد ( پرهیزگار ، ۱۳۷۳).

با توجه به اهمیت و اهداف مدیریت منابع انسانی در سازمان ،زمینه های تخصصی موجود در آن مورد بررسی قرار می گیرد. در این راستا مهمترین زمینه های تخصصی مدیریت منابع انسانی که مطرح گردیده اند عبارتند از: برنامه ریزی نیروی انسانی، آموزش، نظام پاداش، حقوق و دستمزد، مدیریت عملکرد، ارزیابی عملکرد، انطباق، سیستم اطلاعاتی منابع انسانی ، طراحی مشاغل، اجتماعی شدن و ..... (سعادت، ۱۳۷۵).

ارتباطات، ایجاد و انتقال اطلاعات مفید به کارکنان می باشد (آرمسترانگ، ۱۳۸۱). در سایه روابط انسانی مناسب و توجه به این مقوله است که سازمان ها میتوانند ارتباط بین افراد و روحیه کار گروهی را بهبود بخشیده و باعث همکاری بین اعضای گروه شوند و در نتیجه باعث شوند که سازمان به مکان مناسبی برای کار و زندگی تبدیل شود (پرهیزگار، ۱۳۷۳). ارتباطات در مدیریت منابع انسانی این توانایی را دارد که موجب تغییرات مثبت بسیار زیادی در یک سازمان شود. فرایند ارتباطات به هر صورتی که عمل کند باید بر روی حفظ آگاهی کارکنان و از این طریق بر بهبود رضایت کارکنان تمرکز داشته باشد (جوهریک و دوهان، ۲۰۰۰).

با توجه به ماهیت مدیریت منابع انسانی برنامه ریزی نیروی انسانی فرایندی است که به وسیله آن سازمان معین میکند که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند، با چه تخصص و مهارتی، برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد. هدف از برنامه ریزی نیروی انسانی تأمین، استخدام و حفظ کارکنانی است که بقا و توسعه سازمان به وجود آنها بستگی دارد (سعادت، ۱۳۷۵).

بر اساس مفاهیم مدیریت منابع انسانی آموزش عبارت است از کوشش در جهت بهبود عملکرد مشاغل در ارتباط با انجام کار و مسایل مربوط به آن

(جزنی، ۱۳۷۵). میزان بالای از دست دادن نیروی بهینه کار در صنعت هتل داری به دلیل عدم وجود مهارت‌های کافی کارکنان می‌باشد (Doswell & nailon, 1973). در صنعت گردشگری تربیت نیروی کار متخصص و دارای صلاحیت لازم برای ارائه خدمات با کیفیت عالی در این صنعت، یک اصل غیر قابل اجتناب است. امروزه با افزایش روز افزون تعداد گردشگران، بخش گردشگری ناچار است که مهارت کارکنان را ارتقا بدهد تا بتواند نه فقط انتظارات مشتریان را تأمین کند بلکه از آن نیز فرا تر رود (ضرغام، ۱۳۸۳).

در مدیریت منابع انسانی نظام پاداش به منظور جبران زحمت فرد در سازمان و تلافی خلاقیت و ابتکارات وی در به کار گیری رویه‌ها و روش‌های کاری جدیدتر و بهتر، به فرد پاداش میدهد (سعادت، ۱۳۷۵). اعطای پاداش و پرداخت حقوق و دستمزد، ضمن ایجاد درآمد برای کارکنان باید شرایطی را فراهم آورد تا سازمان به طور رقابتی در بازار فعالیت کند (جزنی، ۱۳۷۵). پرداخت حقوق پایین دلیل اصلی ترک کارکنان از صنعت هتل داری می‌باشد. عدم توجه به نگرانی‌های نیروی بهینه کار باعث اعمال هزینه‌هایی در سازمان میگردد که به موارد زیر منجر میشود: از دست دادن بهره‌وری، از دست دادن مهارتهایی جهت ارائه خدمات به مشتری، برنامه ریزی برای آموزش اعضای جدید و آشنا سازی آنها به فرهنگ سازمانی و از دست دادن فرصت‌های شغلی در صنعت هتلداری. مشتریان دائمی، تمایل دارند چهره‌های آشنایی در هر بار مراجعه به هتل ببینند (Doswell & nailon, 1973).

در مفاهیم مدیریت منابع انسانی مدیریت عملکرد عبارت است از کسب نتایج بهتر از سازمان، گروه‌ها و افراد از طریق ارزیابی و مدیریت عملکرد بر اساس مبانی مورد توافق از حیث اهداف و شایستگی‌های مورد نیاز، ارزشیابی و بهبود عملکرد، شناسایی و تأمین نیازهای توسعه‌ای و آموزشی (آرمسترانگ، ۱۳۸۱). فرآیند مطلع کردن افراد از چگونگی انجام کارشان را ارزیابی عملکرد می‌نامند (جزنی، ۱۳۷۵). به عبارت دیگر، ارزیابی عملکرد، فرایند شناسایی، مشاهده، سنجش و بهبود عملکرد انسانی در سازمانهاست (کارول و اشتایر ۱۹۸۲). و این توصیف مقبول‌ترین تعریف از ارزیابی عملکرد در سازمانهاست (کاردی و دابینز ۱۹۹۴).

انضباط، وجود جو و شرایط خاصی در سازمان است که کارکنان را ملزم به رفتاری معقول و مقبول و در چهار چوب قوانین و مقررات سازمان کند. با اعمال انضباط،

کارکنان ملزم به اتخاذ رفتاری مناسب و مطابق با استانداردهای وضع شده در سازمان میشوند. عکس العمل سریع در مقابل رفتار نامطلوب افراد میتواند نظم و ترتیب در محیط کاری را افزایش دهد (سعادت، ۱۳۷۵).

بر همین اساس منظور از سیستم اطلاعاتی منابع انسانی استفاده از روشی منظم و سازمان یافته برای کسب اطلاعاتی است که تصمیم گیری عقلایی درباره منابع انسانی را در سازمان امکان پذیر سازد و امکان پردازش حجم زیادی از اطلاعات را با سرعتی زیاد برای مدیران فراهم کند. وجود سیستم اطلاعاتی باعث میشود که اطلاعات به روز، صحیح، دقیق، کامل و مختصر و به هنگام باشد (سعادت، ۱۳۷۵).

در مفاهیم منابع انسانی، طراحی مشاغل عبارت است از تصمیم گیری در خصوص محتوای مشاغل، وظایف و مسئولیت های آنها و روابطی که میان دارندگان مشاغل دیگر کارکنان سازمان وجود دارد (آرمسترانگ، ۱۳۸۱). به عبارت دیگر، یکی کردن محتوای کار (وظایف، روابط، رفتارها، کارکردها و مسئولیت ها) و کیفیت مورد نیاز جهت انجام کار (مهارت ها، توانایی ها، تجربه و دانش) برای هر شغل به گونه ای که نیازهای کارکنان و سازمان بر آورده شود، طراحی مشاغل نام دارد (سید جوادین، ۱۳۸۲). طراحی شغل به وسیله ی عوامل متعددی نظیر فلسفه ی مدیریت، فرهنگ سازمان، قوانین، استلزامات، اتحادیه ها، شرایط اقتصادی و تعداد کارکنان و نیز قابلیت دسترسی به آنها تحت تاثیر قرار می گیرد (لوتنهانس، ۱۹۹۵). این بدین معنی است که برخی مشاغل نسبت به مشاغل دیگر می توانند کارآمدتر یا رضایت بخشتر باشند. بدون شک، مشاغلی که بد طراحی می شوند به بهره وری پایین، ترک خدمت اختیاری کارکنان، غیبت، کارشکنی، کناره گیری و استعفاء و تشکیل ائتلافات کاری منجر می شوند (ورتر و دیویس، ۱۹۹۶).

در خاتمه مباحث تخصصی مدیریت منابع انسانی باید بیان شود که آشنا شدن با فرهنگ سازمان یا همان اجتماعی شدن، فرآیندی است که به وسیله آن فرد جدید اطلاعات لازم و کافی را درباره سازمانی که وارد آن شده است کسب میکند و با قبول ارزش ها و هنجارها و الگوهای رفتاری آن، خود را با اوضاع مطابقت داده، می آموزد که چه باید بکند و چه انتظاری از او می رود. اجتماعی شدن فرآیندی است که به وسیله آن فرد تازه وارد دانش، مهارت و دیدگاه لازم را کسب میکند و به عضوی موفق و موثر برای سازمان تبدیل میگردد (سعادت، ۱۳۷۵).



#### ۴-۲. صنعت هتلداری

با وسایل و امکانات فعلی نه تنها دورترین نقاط یک کشور به هم پیوسته است بلکه سراسر جهان با خطوط زمینی و هوایی و دریایی مانند رگ های بدن دائماً به هم مرتبط می باشد (ژیان دربندی ، ۱۳۶۵). از طرف دیگر، از آنجا که سفر یکی از پاسخهایی است که آدمی برای نیازهای روانی خود یافته است، نیاز روانی و درونی انسان به سفر در کنار علل و انگیزه های فراوان دیگر برای مسافرت و سیر و سیاحت، یک انگیزه نیرومند برای واداشتن او به این تلاش است (دیبايي ، ۱۳۷۱). بنابراین امکانات و شرایط برای اقامت گردشگران نیز باید فراهم باشد. فراهم کردن امکانات اقامتی که صنعت هتلداری را به وجود می آورد، شامل تشکیلات و تسهیلاتی است که یکی از بخشهای پویای صنعت گردشگری را تشکیل می دهد (رنجبریان و زاهدی ، ۱۳۸۴). باید توجه داشت که وجود هتل های مدرن موقعی مفید ، مؤثر و قابل رضایت خواهد بود که از نظر مدیریت و کادر پذیرایی و اصول هتلداری بر اصول صحیح مدیریت و روش فنی هتلداری مبتنی باشد. هتل و صنعت هتلداری تنها قائم بر ساختمان نیست، بلکه تجهیزات هتل، بخشهای هتل، تشکیلات هتل و... در بهره برداری از صنعت هتلداری نقش دارند (ژیان دربندی ، ۱۳۶۵). لذا هتلداری به عنوان یکی از زیر ساخت های اصلی صنعت گردشگری به خصوص در کشورهای دارای امتیازات جهانگردی، بایستی مورد توجه و تأکید قرار گیرد. چرا که این تأکید نه تنها منافع اقتصادی قابل توجهی را در پی دارد، بلکه فرصت هایی ممتاز به لحاظ تبادلات فرهنگی را نیز مهیا می سازد (یحیایی ایله ای و تاوتلی ، ۱۳۸۵). به طور کلی، هتل نوعی تأسیسات اقامتی است که برای استفاده میهمانان به قصد انتفاع، براساس ضوابط رسمی معینی ایجاد می شود و خدمات شخصی مانند پذیرایی، اسکان و... را به منظور رفاه مسافران عرضه می کنند. هتل ها در اغلب کشورها، بر اساس تجهیزات، خدمات و تسهیلات تقسیم بندی شده اند که در ایران به ۵ درجه تقسیم شده اند (شریعتی، ۱۳۸۴). مسایل پر اهمیت در هتل نیز شامل گردش کار، کیفیت اتاق مهمان، خدمات در حوزه های مختلف درآمدی هتل، نرخ هتل ها، ساختار قیمت، موقعیت مکانی و... می باشند (Doswell & , 1973).

## ۴-۳. گردشگری

آدمی در آغاز بر حسب سرشت خود پا به سفر نهاد. سفر در واقع یکی از پاسخهایی است که آدمی در آغاز برای نیازهای روانی خود یافته است. در ضمن سفر، دستاوردهایی برای او فراهم آورد که سفر را معنایی تازه بخشید (دیبايي، ۱۳۷۱). مقوله دیگر در گردشگری مربوط به دیدگاه ملی و بین المللی است. دولت ها، سازمان ها و موسسات بین المللی به لحاظ اهمیت اقتصادی در امور جهانگردی دخالت می نمایند. جهانگردی از معدود صنایع ایجاد رشد در دوران افول صنعتی، اقتصادی و رکود جهانی است (الیوت، ۱۳۷۹). گردشگری یک فعالیت پویای اجتماعی جهانی است که موجب گسترش روابط بین المللی، همزیستی مسالمت آمیز و گسترش صلح و امنیت جهانی است و میتواند زیر بنای صلح و دوستی ملتها باشد (پاپلی یزدی، ۱۳۸۵). بنا بر این شناخت صحیح از تاثیرات اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و زیست محیطی گردشگری به منظور برنامه ریزی، توسعه و مدیریت موفق جهانگردی، هدف توسعه متعادل را تحقق می بخشد (سازمان جهانی جهانگردی، ۱۳۷۹). تعریف خاصی برای گردشگری وجود ندارد، گردشگری را میتوان بر حسب جغرافیا، جامعه شناسی، روانشناسی یا اقتصاد، بسته بر مبنای مطالعه تعریف کرد. میتوان گردشگری را یک صنعت یا مجموعه ای از بخشهای صنعتی، مانند: هتل ها، رستوران ها و حمل و نقل تعریف کرد که با هم گروهی را تشکیل داده تا با مشارکت همدیگر خدماتی را به گردشگران ارائه کنند (لومسدن، ۱۳۸۰).

جهانگردی از آن جهت که تولید کالا و خدمات می کند و با نیروی کار، سرمایه و ارزش افزوده در ارتباط است می تواند صنعت به حساب آید. از طرف دیگر، خدمات ارائه شده این صنعت در مواردی نظیر میزان رضایتمندی<sup>۱</sup> جهانگردان و تجربیات آنها، غیر قابل لمس<sup>۲</sup> هستند و لذا با صنایع دیگر قابل قیاس و مقایسه نمی باشند. مضافاً اینکه بسیاری از خدمات ارائه شده توسط این صنعت مشمول مخاطبان غیر جهانگرد یا سکنه بومی نیز می شود. بدین لحاظ می توان جهانگردی را مجموعه ای از صنایع مرتبط با این امر در نظر گرفت (تولایی، ۱۳۸۶).

1. Satisfaction

2. Intangible

#### ۴-۴. مدیریت منابع انسانی در صنعت هتلداری

انسان مهمترین سرمایه و دارایی هر سازمان است. صنعت هتلداری از کمبود مهارتهای حاصل از تجربه عملیاتی در زمینه هایی مانند خانه داری، پذیرش و ... رنج می برد که نشانگر این حقیقت است که صنعت هتلداری توسط کارکنانی اداره می شود که تجارب کاری پذیرفته شده ای را ارایه نمی نمایند. علی رغم دانش مدیران و کارفرمایان هتل مبنی بر این که پرسنل بهترین دارایی این صنعت هستند، اهمیت قابل قبولی به پرسنل و نیروی انسانی داده نمی شود. سازمان ها و مدیران صنعت هتلداری در استخدام، انتخاب، توسعه و حفظ نیروی انسانی با انگیزه و کارآموده، مؤثر در رقابت و متعهد، با مشکلات و مسایل زیادی رو برو هستند. بدیهی است که این مشکلات باید به گونه ای هموار شود تا منجر به بهبودارایه خدمات با کیفیت بالا به مشتریان دقیق و نکته سنج شود. با توجه به این که همواره این برداشت اشتباه در صنعت هتلداری تحت عنوان عدم نیاز به حساسیت در نحوه استخدام نیروی انسانی وجود داشته، ضروری است که در سیاستهای کنترل نیروی انسانی دقت نظر بیشتری شود. در بررسی مشکلات مدیریت منابع انسانی در این صنعت مسایلی مانند دستمزد کم و عدم وجود فعالیتهای آموزشی مناسب وجود دارد. بسیاری از هتل های کوچک دارای واحد مدیریت منابع انسانی نیستند. کارکنان در هتل ها نیاز به مهارت های اجتماعی، فنی و دیدگاههای رفتاری برای عملکرد مؤثرتر دارند و در این زمینه باید توسط واحد امور پرسنلی حمایت و پشتیبانی شوند. تحقیقات روز افزون در زمینه مدیریت منابع انسانی بیانگر این نکته است که عملکرد سیاستهای مدیریت منابع انسانی با عملکرد مثبت مالی در سازمانها نسبت مستقیم دارد. به عبارت دیگر مدیریت مؤثر نیروی انسانی با عملکرد قوی تجاری و سود خالص تأثیر مستقیم دارد. با وجود این حقایق در مجموع عملکرد مدیریت منابع انسانی در هتل ها، ضعیف به نظر می رسد (Van Raaij et al, 2003).

به کارگیری صحیح افراد، در شغل مناسب، در مکان و زمان صحیح و در شرایط و محیط مناسب از ارکان اساسی مدیریت منابع انسانی می باشد. هتل ها، در سطح جهان با اجرای اصول مدیریت منابع انسانی بر این نظریه که پرسنل رمز موفقیت سازمانها هستند اعتقاد دارند، البته مشکلات استخدام، کاهش کارکنان ماهر و شایسته، حقوق

پایین، خروج زیاد نیروی کاری ماهر در صنعت هتلداری غیر قابل اغماض می باشد. در نتیجه بحث های زیادی در راستای حرکت به سوی ارائه محصولات و خدمات با کیفیت بالا، استانداردهای آموزش بالا، شرایط کاری خوب، مهارت های بالا و عدم خروج نیروی کار ماهر، وجود دارد. کنترل و مدیریت پرسنلی شایسته هم بهترین عامل رقابتی هتل های امروز است. بنابراین، مدیریت منابع انسانی می تواند به عنوان ابزاری کلیدی بر خط مشی و عملکرد صحیح و موفقیت آمیز هتل اثر گذار باشد (Van Raaij et al, 2003).

##### ۵. روش تحقیق

هدف پژوهش حاضر، بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر قابلیت سودآوری در هتل های شهر اصفهان بود و با استفاده از نتایج تحقیق سعی در ارائه رهنمود هایی به مدیران و کارشناسان هتلها در تصمیم گیری در مورد منابع انسانی، تشخیص استعداد های بالقوه نیرو های شاغل، فراهم کردن امکانات برای شکوفایی آنان و ... شده است تا نهایتاً یک برنامه مناسب برای شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور حضور فعال و مستمر در بازار گردشگری و هتلداری تدوین شود.

طبق آمار موجود از سازمان میراث فرهنگی و گردشگری و اتحادیه هتلداران در شهر اصفهان ۴۵ هتل وجود دارد که از بین این ۴۵ هتل، ۹ هتل اصلی اصفهان که شامل هتل های: عباسی، کوثر، عالی قاپو، آسمان، سفیر، اصفهان، صدف، آزادی و سوئیت بودند. جهت انجام این کار پژوهشی انتخاب شدند و با توجه به هدف پژوهش، کلیه مدیران، مسئولین و کارشناسان هتل های ذکر شده جامعه آماری این پژوهش را تشکیل می دهند که تعداد آنها در زمان انجام تحقیق ۷۰ نفر می باشد.

از آنجا که دسترسی به تمامی مدیران، مسئولین و کارشناسان هتلها بسیار وقت گیر و هزینه بر بود از شیوه نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شد. به طوریکه شماری از مدیران، مسئولین و کارشناسان هتلها به صورت تصادفی به عنوان نمونه اولیه انتخاب شدند که جهت تعیین تعداد و حجم نمونه، یک مطالعه مقدماتی با توزیع ۱۵ پرسشنامه بین مدیران، مسئولین و کارشناسان هتلها (توزیع حداقل یک پرسشنامه در هر هتل)

انجام شد و با محاسبه واریانس نمونه اولیه در سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای مجاز ۶ درصد، حجم نمونه از طریق فرمول زیر، ۴۹ نفر محاسبه گردید. روایی پرسشنامه مذکور را متخصصین و خبرگان مورد بررسی و تأیید قرار دادند و پایایی پرسشنامه مذکور از طریق محاسبه ضریب آلفا کرونباخ برای نمونه اولیه به میزان ۰/۸۹ تأیید گردید.

$n$  = اندازه نمونه

$$n = (Z_{\alpha/2})^2 (s/d)^2$$

$$n = (1/96)^2 \times \left( \frac{0/0457}{0/0036} \right)^2 = 48.76 \cong 49$$

$$Z_{\alpha/2} = 1/96 \leftarrow 1 - \alpha = \text{سطح اطمینان } 95 \text{ درصد}$$

$$d = \text{درصد خطای مجاز} = 0/06$$

$$S^2 = \text{واریانس نمونه اولیه} = 0/0457$$

با توجه به حجم نمونه برآورد شده، پرسشنامه‌ها بین مدیران، مسئولین و کارشناسان هتلها توزیع گردید. برای توزیع پرسشنامه‌ها از روش ملاقات حضوری استفاده گردید. پرسشنامه که ابزار اصلی جمع آوری اطلاعات در این پژوهش می‌باشد شامل سؤالات عمومی در مورد جنسیت، سن، تحصیلات، نوع استخدام، سابقه کار و پست سازمانی پاسخ دهندگان و ۴۲ سؤال اصلی و تخصصی می‌باشد. این ۴۲ سؤال به طور کلی، ۱۰ عامل را که به نظر محققین عوامل اصلی تأثیرگذار بر قابلیت سودآوری هتلها، هستند را با استفاده از طیف لیکرت موردبررسی قرار داده است که این عوامل و سئوالات در جدول (۱) بطور خلاصه بیان شده است.

جدول (۱)- جدول پشتیبانی کننده هر یک از فرضیه ها یا سوالات ویژه تحقیق

شماره سوالات	سوالات پشتیبانی کننده هر یک از فرضیه ها یا سوالات ویژه تحقیق	فرضیه ها یا سوالات ویژه تحقیق
۱، ۲، ۳، ۴، ۵	تشویق کارکنان به فعالیت های گروهی، اهمیت دادن به پیشنهادات کارکنان، فدرایی از کارکنان، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری، برگزاری جلساتی با کارکنان جهت اصلاح نواقص عملکردی.	۱) روابط انسانی
۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲	پیش سنی نیروی انسانی مورد نیاز هتل در آینده، احیای برنامه هایی که متصور فراهم کردن تخصص مورد نیاز کارکنان هتل، پیش سنی افرادی برای بست های حساس هتل در مواقع اضطراری خدنی بودن این بست ها، نوج بگیری در جامعه، در اختیار داشتن گشته تخصصی مورد نیاز هتل در داخل هتل، تعیین نیاز به نیروی انسانی براساس برنامه های سه مدت هتل، تأمین تخصص های مورد نیاز هتل از خارج از هتل.	۲) برنامه ریزی نیروی انسانی
۱۴، ۱۵، ۱۶ ۱۳	مناسب بودن دوره های آموزشی با نیازهای شغلی پرسنل هتل، تنوع روشهای آموزشی موجود در هتل، طراحی برنامه های آموزشی با نظر کارکنان، حضور کارکنان آموزش دیده در هتل.	۳) آموزش
۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۱ ۲۰، ۳۱	متفاوت بودن پاداش براساس تخصص کارکنان، متفاوت بودن پاداش براساس رده شغلی افراد، وجود پاداش متناسب با عملکرد افراد، اعضای پاداش های نقدی برای عملکرد مناسب، فراهم کردن امکانات رفاهی رایگان برای خانواده های کارکنان، عکس العمل سریع در مقابل رفتار نامطلوب افراد در سازمان، اعضای پاداش.	۴) نظام پاداش
۲۲، ۲۳، ۲۴، ۵	واگذاری بخشی از مسئولیت کنار کارکنان به خودشان، تشویق خود کنترلی در سازمان، مشارکت کارکنان در هدفگذاریها در هتل، برگزاری جلساتی با کارکنان جهت اصلاح نواقص عملکردی.	۵) مدیریت عملکرد
۲۶، ۲۷، ۲۸ ۲۹، ۳۵	ارایه نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد به کارکنان، نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد، ارزیابی عملکرد، ارزیابی عملکرد کارکنان فقط توسط سرپرست مستقیم، ارزیابی فرد توسط گروهی از سرپرستان.	۶) ارزیابی عملکرد
۳۱، ۳۲، ۳۳ ۳۰	عکس العمل سریع در مقابل رفتار نامطلوب افراد در سازمان، اعطای پاداش، اعمال جدی اصول انضباطی در هتل برای کارکنان، اعمال اصول انضباطی در هتل.	۷) سیستم انضباطی
۳۴، ۳۵، ۳۶	وجود یک سیستم محتوی اطلاعات کامل مرتبط با تخصص های کارکنان، وجود بانک اطلاعاتی نیروی انسانی در هتل، وجود یک بانک جامع اطلاعاتی محتوی مهارتهای کارکنان.	۸) وجود سیستم اطلاعاتی منابع انسانی
۳۷، ۳۸، ۳۹	متناسب بودن وظایف شغلی با جایگاه سازمانی شغل مورد نظر، حذف وظایف غیر مرتبط از مشاغل مختلف افراد در هتل، به کارگیری افراد متخصص در طراحی وظایف مرتبط با مشاغل مختلف.	۹) طراحی مشاغل
۴۰، ۴۱، ۴۲	آشنایی کارکنان با رفتار مطلوب از نظر هتل، آشنا کردن فرد تازه وارد با فرهنگ سازمان، شناخت هنجارهای مطلوب سازمان توسط فرد.	۱۰) آشنایی افراد با فرهنگ سازمان (اجتماعی شدن)

منبع: برگرفته از فرآیند تحقیق

در این تحقیق قابلیت سودآوری در هتلها، به عنوان متغیر وابسته محسوب می‌شود و سعی شده است، عواملی که بر قابلیت سودآوری در هتلهای شهر اصفهان تأثیر دارند شناسایی شوند. این عوامل که به عنوان متغیرهای مستقل، عنوان شده‌اند، عبارتند از روابط انسانی، برنامه ریزی نیروی انسانی، آموزش، نظام پاداش، مدیریت عملکرد، ارزیابی عملکرد، سیستم انضباطی، سیستم اطلاعاتی منابع انسانی، طراحی مشاغل و اجتماعی شدن. به علاوه عواملی مانند تشویق کارکنان به فعالیت های گروهی، اهمیت دادن به پیشنهادات کارکنان، پیش بینی نیروی انسانی مورد نیاز هتل در آینده، تأمین تخصص‌های مورد نیاز هتل، طراحی برنامه های آموزشی با نظر کارکنان، تشویق خود کنترلی در کارکنان، اعمال اصول انضباطی در هتل وجود یک سیستم محتوی اطلاعات کامل مرتبط با تخصص های کارکنان، وجود بانک اطلاعاتی نیروی انسانی در هتل، حذف وظایف غیر مرتبط از مشاغل مختلف افراد در هتل، آشنایی کارکنان با رفتار مطلوب از نظر هتل، آشنا کردن فرد تازه وارد با فرهنگ سازمان، شناخت هنجارهای مطلوب سازمان توسط فرد و ... جزء متغیرهای میانجی محسوب می شوند

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات جمع آوری شده از آمار توصیفی و استنباطی استفاده گردید. از روشهای آمار توصیفی (درصد فراوانی، میانگین، انحراف معیار) جهت تشریح و تلخیص داده‌های جمع آوری شده و آمار استنباطی (آزمون T تک نمونه‌ای، آزمون ANOVA آزمون توکی، آزمون فریدمن و...) نیز به منظور تجزیه و تحلیل و تعیین تأثیر عوامل و متغیرهای مؤثر مدیریت منابع انسانی بر قابلیت سودآوری هتلها و رتبه بندی عوامل مورد استفاده قرار گرفت

## ۶. تجزیه و تحلیل داده ها

### ۶-۱. اطلاعات دموگرافیک

۵۵/۵۵ درصد هتل های شهر اصفهان که به عنوان نمونه در نظر گرفته شده اند دولتی و ۴۴/۴۵ درصد خصوصی اند. ۵۵/۵۶ درصد هتل های نمونه سه ستاره، ۲۲/۲۲ درصد چهار ستاره و ۲۲/۲۲ درصد پنج ستاره هستند همچنین ۵۵/۱ درصد از پاسخ دهندگان به سئوالات پرسشنامه مرد و ۴۴/۹ درصد از آنان زن می باشند. ۴۹ درصد از پاسخ دهندگان در گروه سنی ۲۰ تا ۳۰ سال، ۲۶/۵ درصد در گروه سنی ۳۱ تا ۴۰

سال، ۱۸/۴ درصد در گروه سنی ۴۱ تا ۵۰ سال و ۶/۱ درصد مربوط به گروه سنی بالاتر از ۵۱ سال می باشند. ۳۰/۶ درصد از پاسخ دهندگان در هتل های مورد بررسی دارای مدرک تحصیلی دیپلم یا پایین تر، ۲۲/۴ درصد دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم، ۳۸/۸ درصد دارای مدرک تحصیلی لیسانس و ۸/۲ درصد از آنان دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس یا بالاتر هستند. ۴۶/۹ درصد از پاسخ دهندگان در هتل های مورد پژوهش به طور رسمی، ۴۹ درصد به طور قراردادی و ۴/۱ درصد از آنان دارای وضعیت استخدامی غیر از این موارد بوده اند. ۱۰/۲ درصد از پاسخ دهندگان در هتل های مورد پژوهش کمتر از ۲ سال، ۲۶/۵ درصد بین ۲ تا ۵ سال، ۲۴/۵ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال و ۳۸/۸ درصد از آنان بیشتر از ۱۰ سال سابقه کار دارند. ۱۲/۲ درصد از پاسخ دهندگان در هتل های مورد پژوهش دارای سمت مدیریت، ۲۲/۴ درصد مدیران و مسئولان بخش مالی، ۱۰/۲ درصد مسئولین بخش غذا و نوشیدنی، ۸/۲ درصد بخش خانه داری، ۲۸/۶ درصد مسئولان بخش پذیرش و ۱۸/۴ درصد از آنان دارای پستی غیر از این موارد بوده اند. ۶۱/۲ درصد از پاسخ دهندگان به سؤالات پرسشنامه، مدیران و کارشناسان هتل های دولتی و ۳۸/۸ درصد از پاسخ دهندگان مدیران و کارشناسان هتل های خصوصی بوده اند. ۴۴/۹ درصد از پاسخ دهندگان مدیران و کارشناسان هتل های سه ستاره، ۲۶/۵ درصد مدیران و کارشناسان هتل های چهار ستاره و ۲۸/۶ درصد از آنان مدیران و کارشناسان هتل های پنج ستاره بوده اند. ۱۴/۳ درصد از پاسخ دهندگان در هیچکدام از دوره های آموزشی شرکت نداشته اند و ۸۵/۷ درصد از پاسخ دهندگان در دوره های آموزشی حضور داشته اند. ۲۸/۶ درصد از پاسخ دهندگان کمتر از ۲۰ ساعت، ۱۸/۳ درصد از آنان بین ۲۰ تا ۴۰ ساعت و ۵۳/۱ درصد بیشتر از ۴۱ ساعت در دوره های آموزشی در هتلها حضور داشته اند.

## ۶-۲. عوامل مؤثر بر قابلیت سودآوری در هتلهای شهر اصفهان

با استفاده از آزمون T تک نمونه ای تمامی ۱۰ عامل مشتق از مدیریت منابع انسانی و سئوالات مرتبط با آنها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و نتایج حاصل بیان میکند که تمامی این عوامل بر قابلیت سودآوری در هتلهای شهر اصفهان مؤثر هستند که در جدول (۲) نتایج خاص از این آزمون نمایش داده شده است.



جدول (۲) آزمون T مربوط به فرضیات تحقیق

شماره فرضیه	فرضیه	t	P
۱	روابط انسانی	۲۴/۱۸۹	۰/۰۰۰
۲	برنامه ریزی نیروی انسانی	۱۴/۷۰۷	۰/۰۰۰
۳	آموزش	۱۴/۱۰۱	۰/۰۰۰
۴	نظام پاداش	۱۴/۳۶۵	۰/۰۰۰
۵	مدیریت عملکرد	۹/۹۵۰	۰/۰۰۰
۶	ارزیابی عملکرد	۱۱/۶۰۷	۰/۰۰۰
۷	سیستم انضباطی	۱۲/۳۲۰	۰/۰۰۰
۸	وجود سیستم اطلاعاتی منابع انسانی	۱۳/۲۲۶	۰/۰۰۰
۹	طراحی مشاغل	۱۶/۳۶۷	۰/۰۰۰
۱۰	آشنا شدن افراد با فرهنگ سازمان (اجتماعی شدن)	۱۵/۹۶۵	۰/۰۰۰

منبع: برگرفته از فرآیند تحقیق

با توجه به جدول (۲) ، t مشاهده شده در سطح  $P \leq 5\%$  معنی دار بوده و بنابراین گردد. بنابراین در سطح اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت که تمامی این عوامل بر قابلیت سودآوری در هتل‌های شهر اصفهان مؤثرند. در جدول (۳) این ۱۰ عامل بر اساس میزان تأثیرشان بر قابلیت سودآوری هتلها بر اساس میانگین فریدمن رتبه بندی شده‌اند.

جدول (۳) رتبه بندی فرضیات بر اساس تأثیر آنها بر قابلیت سودآوری در هتل های شهر اصفهان

رتبه بندی میانگین	عوامل (فرضیه ها)	رتبه
۷/۹۳	طراحی مشاغل	۱
۷/۲۷	آشنا شدن افراد با فرهنگ سازمان (اجتماعی شدن)	۲
۶/۹۴	روابط انسانی	۳
۶/۴۶	نظام پاداش	۴
۶/۰۸	آموزش	۵
۶/۰۵	وجود سیستم اطلاعاتی منابع انسانی	۶
۵/۹۶	سیستم انضباطی	۷
۵/۲۲	برنامه ریزی نیروی انسانی	۸
۴/۳۰	مدیریت عملکرد	۹
۴/۱۰	ارزیابی عملکرد	۱۰

منبع: برگرفته از فرآیند تحقیق

با توجه به نتایج تحقیق و آزمون تحلیل واریانس تک عاملی، بین نظرات مدیران و کارشناسان هتل ها براساس سن، میزان تحصیلات، سابقه ی کار آنها، شرکت در دوره های آموزشی و مدت زمان حضور در دوره های آموزشی مختلف در خصوص بررسی عوامل و فرضیه ها هیچگونه تفاوت معنی داری وجود ندارد. یافته های پژوهش نشان میدهد، میانگین نمره نظرات مدیران و کارشناسان هتل ها براساس پست سازمانی آنها در خصوص مدیریت عملکرد دارای تفاوت معنی داری می باشد. بر همین اساس مسئولین در بخش پذیرش نسبت به مدیران بخش مالی تأثیر مدیریت عملکرد بر قابلیت سودآوری را بیشتر می دانند. براساس یافته های این پژوهش، مدیران و کارشناسان زن تأثیر مدیریت عملکرد بر قابلیت سودآوری هتل ها را بیشتر از مسئولین و کارشناسان مرد می دانند.

## ۷. نتیجه گیری و پیشنهادات

منابع انسانی ماهر و کارآمد عامل اصلی موفقیت هر سازمان است. هم چنین نیروی انسانی از جمله عوامل مهمی است که بر قابلیت سودآوری سازمانهای خدماتی تأثیر بسیار زیادی دارد. لذا پیشنهاد می شود هتل ها به این امر مهم توجه ویژه ای مبذول دارند و با به کارگیری نیروی انسانی خلاق و پویا قابلیت خود را در کسب مزیت رقابتی بهبود و ارتقاء بخشند.

- طبق نتایج تحقیق، روابط انسانی بر قابلیت سودآوری در هتل های شهر اصفهان مؤثر است. به مدیران و کارشناسان هتل ها پیشنهاد می شود از طریق اهمیت دادن به پیشنهادات کارکنان و تشویق آنها به فعالیت گروهی، انگیزش لازم را جهت خدمت رسانی بهتر به گردشگران در آنها ایجاد نمایند، و با قدردانی از کارکنان، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری های مهم هتل، برگزاری جلساتی با کارکنان جهت اصلاح نواقص عملکردی شان و اجتناب از تبعیض میان کارکنان به بهبود روابط انسانی در هتلها کمک نموده و از این طریق در منابع انسانی رشد و بالندگی ایجاد نمایند تا در خدمت رسانی بهتر به گردشگر به شکلی موفق تر عمل نماید.

- برنامه ریزی نیروی انسانی بر قابلیت سودآوری در هتل های شهر اصفهان مؤثر است. لذا به کارشناسان و مدیران هتل ها پیشنهاد می شود از طریق پیش بینی درست نیروی انسانی مورد نیاز هتل در آینده مخصوصاً برای زمانهای شلوغ و خلوت در فصول کاری هتل با توجه به اهمیت فوق العاده زیاد این عامل به دلیل پیوستگی خدمات به فرد ارایه دهنده آن رضایت مشتریان و در نتیجه قابلیت سودآوری را در هتل تقویت نمایند و با اجرای برنامه هایی به منظور فراهم کردن تخصص مورد نیاز کارکنان هتل، تعیین میزان نیاز به نیروی انسانی بر اساس برنامه های بلند مدت هتل، در اختیار داشتن کلیه تخصص های مورد نیاز در داخل هتل به منظور خدمت رسانی بهینه به گردشگران به دلیل اهمیت بیشتر زمان در خدمت رسانی به آنها و در صورت لزوم تأمین تخصص های مورد نیاز از خارج از هتل اثربخشی خدمت رسانی به گردشگران را بیشتر و قابلیت سودآوری را بهبود بخشند.

- بر اساس نتایج تحقیق آموزش بر قابلیت سودآوری در هتل های شهر اصفهان مؤثر است. به کارشناسان و مدیران هتل ها پیشنهاد می شود که تنها کثرت نیروی انسانی در اختیار خود را ضامن عملکرد خوب برای دستیابی به اهداف خود تصور نکنند بلکه میزان دانش نظری و آشنایی کارکنان با مهارتهای حرفه‌ای است که می تواند تضمین کننده عملکرد خوب افراد و موفقیت سازمان باشد و آموزش مهمترین نقش را در این راستا ایفا می کند چرا که منابع انسانی نماینده سازمان در برابر مشتریان هستند و مخصوصاً این مسأله در صنایع خدماتی بیشتر آشکار است. مدیران و کارشناسان هتل‌ها بایداز طریق برگزاری دوره های آموزشی مختلف، ایجاد تنوع در روش های آموزشی موجود در هتل ها و طراحی برنامه های آموزشی مناسب و کاربردی از نظر کارکنان سعی در تربیت نیروی انسانی ماهر و کارآمد داشته باشند تا از این طریق به کاهش هزینه ها و افزایش اثربخشی منابع انسانی کمک کنند و در نهایت بر قابلیت سودآوری هتل بیفزایند.
- از نتایج این تحقیق این مسأله معلوم میشود که نظام پاداش بر قابلیت سودآوری در هتل های شهر اصفهان مؤثر است پیشنهاد می شود کارشناسان و مدیران هتل ها از طریق اعطای پاداش، برقراری نظام پاداش متناسب با وضعیت هتل، متفاوت بودن پاداش براساس تخصص کارکنان، متفاوت بودن پاداش بر اساس رده شغلی افراد، وجود پاداش متناسب با عملکرد افراد، اعطای پاداش های نقدی برای عملکرد مناسب و فراهم کردن امکانات رفاهی رایگان برای خانواده های کارکنان این احساس را در آنان ایجاد کنند که خدمات ارزنده آنان نادیده گرفته نمی شود و از کارکنان بپرتوان و شایسته که سهم بیشتری در پیشبرد اهداف سازمان دارند به بهترین وجه قدردانی می شود. وجود پاداشهای متناسب با عملکرد افراد باعث میشود که احساس نا برابری منفی در افراد بوجود نیامده و به دلیل احتمال رسیدن به پاداش با تلاش بیشتر به کار خود ادامه دهند و در نتیجه در مسیر خدمت رسانی به گردشگران میان منابع انسانی رقابت مثبت و سازنده بوجود بیاید که این مسأله در نهایت منجر به رضایت گردشگران از خدمات هتل گردیده و در نتیجه قابلیت سودآوری افزایش می یابد. ذکر این نکته ضروری است که در سازمانها مخصوصاً در رسته خدمات، ابتدا باید مشتری درونی راضی شود تا مشتریان بیرونی را راضی کند.

- طبق نتایج بدست آمده، مدیریت عملکرد بر قابلیت سودآوری در هتل های شهر اصفهان مؤثر است. در این راستا به کارشناسان و مدیران هتل ها پیشنهاد می شود از طریق واگذاری بخشی از مسئولیت کار کارکنان به خودشان و توانمند سازی آنها قدرت تصمیم گیری را در آنها تقویت نموده و با تشویق خود کنترلی در سازمان و همچنین مشارکت کارکنان در هدف گذاری ها در هتل و برگزاری جلساتی با کارکنان جهت اصلاح نواقص عملکردی شان به این عامل مؤثر بر قابلیت سودآوری در هتل ها نیز توجه داشته باشند تا طبق نظریه مدیریت بر مبنای هدف ، تعهد پرسنل در راستای خدمت رسانی به گردشگران و رسیدن به اهداف عالی هتل افزایش یافته و زمان لازم جهت کنترل افراد از زمان کاری مدیران و کارشناسان حذف شده و بتوانند این زمان را به برنامه ریزی برای مسایل مهم تر هتل اختصاص دهند.
- ارزیابی عملکرد افراد یک فعالیت مهم و حساس در حوزه منابع انسانی محسوب می گردد که هدف نهایی آن فراهم نمودن یک تصویر واقعی و دقیق از عملکرد گذشته کارمند ، برنامه ریزی برای آینده وی و شناخت استعدادها و تواناییهای بالقوه و بالفعل او می باشد . طبق نتایج بدست آمده از این پژوهش، ارزیابی عملکرد بر قابلیت سودآوری در هتل های شهر اصفهان مؤثر است. بنابراین به مدیران و کارشناسان هتل ها پیشنهاد می شود جهت افزایش دقت و اعتبار ارزیابی عملکرد صرفاً از ارزیابی عملکرد افراد به عنوان مبنایی برای افزایش حقوق استفاده نکرده و در نظر بگیرند که هر شخص صرف نظر از میزان افزایش حقوق، نیاز به دریافت بازخورد در زمینه شغلی خود را دارد تا نقاط ضعف خود را اصلاح نموده و به دلیل نقاط قوتی که دارد تشویق شود که این مسأله یکی از مهم ترین اهداف انجام فرآیند ارزیابی عملکرد در سازمانهاست .
- بدیهی است که وجود جو و شرایطی خاص در سازمان که کارکنان را ملزم کند که رفتاری معقول، مقبول و در چهارچوب قوانین و مقررات سازمان در پیش گیرند ، الزامی است. بر اساس نتایج این پژوهش، وجود سیستم انضباطی بر قابلیت سودآوری در هتل های شهر اصفهان مؤثر است لذا پیشنهاد می شود با اعمال انضباط در محیط کار، تدوین و ابلاغ استانداردهای رفتاری و مقررات

انضباطی به شکل مکتوب ( نصب در تابلو اعلانات ، ابلاغ به بخشها و ..... ) کارکنان را ملزم به رعایت قوانین و مقررات و اتخاذ رفتاری مناسب و مطابق با استانداردهای وضع شده کنند در این زمینه عکس العمل سریع و بی قید و شرط در مقابل رفتار نامطلوب افراد می تواند نظم و ترتیب در محیط کاری را افزایش دهد چرا که در سازمانهای خدماتی شواهد فیزیکی برای مشتریان بسیار مهم بوده و در هتلهای نیز این مسأله در تعامل با گردشگران بسیار مهم بوده و بر رضایتمندی آنها ، وفاداری آنها و در نهایت بر قابلیت سودآوری مؤثر است.

• طبق نتایج، وجود سیستم اطلاعاتی منابع انسانی بر قابلیت سودآوری در هتل‌های شهر اصفهان مؤثر است. در واقع موجودی نیروی انسانی را می توان با اطلاعاتی که به وسیله سیستم اطلاعاتی منابع انسانی به دست می آید تعیین نمود که منظور از موجودی نیروی انسانی ، نوع ، میزان ، تعداد و سطح تخصص ها و مهارت‌های کارکنان هتل میباشد که در سرویس دهی بهتر به مشتریان بسیار اثر گذار میباشد. وجود سیستمی که شامل تمامی اطلاعات مرتبط با تخصص ها و مهارت‌های کارکنان باشد و یا به عبارت دیگر ایجاد یک بانک اطلاعاتی نیروی انسانی به مدیران و کارشناسان هتل ها در تصمیم گیری بهتر در مورد استفاده از منابع انسانی از طریق یکپارچه کردن اطلاعات کمک کرده و به استفاده به موقع و مناسب از منابع انسانی در هتل کمک نموده و در نتیجه بر قابلیت سودآوری مؤثر خواهد بود.

• طبق نتایج این تحقیق ، طراحی مشاغل بیشترین تأثیر را بر قابلیت سودآوری در هتل‌های شهر اصفهان داشته است و این بیانگر اهمیت بسیار زیاد این مسأله از نظر کارشناسان و مدیران هتلهاست . به عبارت دیگر ادغام محتوای کار (وظایف ، روابط ، رفتارها ، کارکردها و مسئولیت ها ) و کیفیت مورد نیاز جهت انجام کار ( مهارت ها ، توانایی ها ، تجربه و دانش ) برای هر شغل به بهترین نحو و به گونه ای که نیازهای کارکنان ، سازمان و گردشگران برآورده شود یکی از مهم ترین مسایلی است که باید مورد توجه قرار گیرد . در این راستا به مدیران و کارشناسان هتل ها پیشنهاد می شود با به کارگیری افراد متخصص در تجزیه و تحلیل مشاغل (کارشکافی) طراحی وظایف مرتبط با مشاغل مختلف، متناسب

بودن وظایف شغلی با جایگاه سازمانی شغل مورد نظر و حذف وظایف غیر مرتبط از مشاغل مختلف افراد در هتل توجه و دقت لازم را داشته باشند تا منابع انسانی موجود با حداکثر کارایی و اثر بخشی وظایف مرتبط شغلی شان را انجام دهند در این راستا میتوان از کارکنان هر بخش راجع به وظایف مرتبط و غیر مرتبط وهمچنین وظایف ضروری و غیر ضروری سؤال کرد. بر اساس تمامی اطلاعات حاصل از تجزیه و تحلیل شغل و اطلاعات موجود دیگر، بهتر است یک روش مناسب جهت طراحی شغل در سازمان انتخاب گردد که بتواند نظر کارمند و هتل را بتواند به لحاظ رضایت و قابلیت سودآوری با توجه به اهمیت این عامل تأمین نماید .

• بر اساس نتایج، حاصل از پژوهش حاضر ، آشنا شدن افراد با فرهنگ سازمان (اجتماعی شدن) پس از طراحی مشاغل بیشترین تأثیر را بر قابلیت سودآوری در هتل های شهر اصفهان داراست . به مدیران و کارشناسان هتل ها پیشنهاد می شود به وسیله آشنا کردن کارکنان با رفتار مطلوب از نظر هتل ، آشنا کردن فرد تازه وارد با فرهنگ سازمان و شناساندن هنجارهای رفتاری مطلوب به او در تعدیل رفتار وی بر اساس معیارهای هتل اقدام کنند . در این راستا مدیران و کارشناسان هتل ها بهتر است قبل از ورود فرد تازه وارد و شروع به کار وی در هتل ، وی را با مقرراتی از قبیل : چشم انداز هتل ، مأموریت سازمانی ، اهداف ، اصول ، رویه های سازمان، قوانین ، ساعات کار ، نحوه پرداخت حقوق ، شرایط اضافه کاری، جزئیات وظایف و مسئولیت های شغل جدید و همکاران جدید و ..... آشنا نمایند تا فرد از این طریق به عضوی موفق و مؤثر برای هتل تبدیل گردد و در نهایت قابلیت سودآوری هتل ارتقاء یابد.

## منابع و مأخذ

### منابع فارسی

- ۱- ابطحی ، حسین . (۱۳۸۱) . مدیریت منابع انسانی : اداره امور کارکنان در سازمان های دولتی ، صنعتی و بازرگانی ، کرج : مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت .
- ۲- رستمترانگ ، مایکل . (۱۳۸۱) . مدیریت استراتژیک منابع انسانی (ترجمه: سید محمد اعرابی و داود ایزدی) . تهران: انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی .
- ۳- الیوت ، ج . (۱۳۷۹) . مدیریت توریسم ، (ترجمه : مهدی جمشیدیان و اکبر مهدی پور عطاآبادی) . اصفهان : انتشارات مانی .
- ۴- پایلی یزدی ، محمد حسین و سقایی ، مهدی . (۱۳۸۵) . گردشگری : ماهیت و مفاهیم ، تهران : سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت) .
- ۵- پرهیزگار ، کمال . (۱۳۷۳) . مدیریت منابع انسانی و اداره امور استخدامی ، تهران : انتشارات آگاه .
- ۶- تولایی ، سیمین . (۱۳۸۶) . مروری بر صنعت گردشگری ، تهران : انتشارات دانشگاه تربیت معلم .
- ۷- جزئی ، نسرین . (۱۳۷۵) . مدیریت منابع انسانی ، تهران : نشرنی .
- ۸- حاجی کریمی ، عباسعلی . (۱۳۷۹) . مدیریت منابع انسانی ، تهران : شرکت چاپ و نشر بازرگانی .
- ۹- دسلر ، گری . (۱۳۷۸) . مبانی مدیریت منابع انسانی، (ترجمه : علی پارساییان و سید محمد اعرابی) . انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی .
- ۱۰- دیبایی ، پرویز . (۱۳۷۱) . شناخت جهانگردی ، تهران : انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی .
- ۱۱- رنجبریان ، بهرام و زاهدی ، محمد . (۱۳۸۴) . شناخت گردشگری ، اصفهان : انتشارات چهارباغ .
- ۱۲- ژبان دربندی ، اصغر . (۱۳۶۵) . اصول هتلداری ، مشهد : انتشارات پارت .
- ۱۳- سازمان جهانی جهانگردی . (۱۳۷۹) . برنامه ریزی توریسم در سطح ملی و منطقه ای، (ترجمه : بهرام رنجبریان و محمد زاهدی) . اصفهان : انتشارات جهاد دانشگاهی اصفهان .
- ۱۴- سید جوادین رضا . (۱۳۸۲) . مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، تهران: انتشارات نگاه دانش .



- ۱۵ - سعادت، اسفندیار. (۱۳۷۵). مدیریت منابع انسانی، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت) .
- ۱۶ - شریعتی، امیرحسین . (۱۳۸۴) . بررسی عوامل مؤثر بر قابلیت سودآوری مشتری با رویکرد شرکت به شرکت، مطالعه موردی: هتل‌های شهر اصفهان . پایان نامه چاپ نشده کارشناسی ارشد ، دانشگاه اصفهان.
- ۱۷ - ضرغام ، حمید. (۱۳۸۳) . مسیر شغلی و ضرورت آموزش نیروی انسانی در صنعت هتلداری و جهانگردی . فصلنامه مطالعات جهانگردی.
- ۱۸ - فیاضی ، مرجان و مرادی ، مریم . (۱۳۸۵) . مدیریت گردشگری : اصول ، مبانی و مفاهیم کاربردی ، مشهد : انتشارات آستان قدس رضوی .
- ۱۹ - کاظمی ، مهدی . (۱۳۸۵) . مدیریت گردشگری ، تهران : سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).
- ۲۰ - لومسدن ، لس . (۱۳۸۰) . بازاریابی گردشگری ، (ترجمه : محمد ابراهیم گوهریان ) . تهران : دفتر پژوهش‌های فرهنگی .
- ۲۱ - میر سپاسی ، ناصر. (۱۳۶۱) . مدیریت منابع انسانی و روابط کار : نگرشی راهبردی (استراتژیک ) ، تهران : شرکت تعاونی خدماتی و انتشاراتی علوم مدیریت .
- ۲۲ - یحیایی ایله ای ، احمد و تاوتلی ، مهرداد . (۱۳۸۵) . تشریفات هتل ، تهران : انتشارات آذر برزین .

#### منابع انگلیسی

- 1-Cardy, R. L. & Dobbins, G. H. (1994). *Performance Appraisal: Alternative Perspectives*. Cincinnati, OH: South-Western.
- 2-Carroll, S. J & Schneir, C. E. (1982). *Performance Appraisal and Review Systems: The Identification, Measurement, and Development of Performance in Organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- 3-Corder, L. & Thompson, Jerry (1999). " *Selling change: HR or PR's job?*", *HR Focus*. (February), p. 13.
- 4-Doswell, Roger & Nailon Philip (1973). *Case Studies in Hotel Management* (3<sup>rd</sup> ed): Barrie & Jenkins.

- 5-Dyer, L. (1993). **Human Resources as a Source of Competitive Advantage**. Kingston, Ontario: Industrial Relations Center Press, Queen's University.
- 6- Johike, M. & Duhan, D. F. (2000). "Supervisor communication practices and service job outcomes," *Journal of Service Research*. (November), p. 154.
- 7- Luthans, J. (1995). **Organizational Behaviour** (7<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill, 175-176.
- 8- Schuler, R. S. (2000). "The internationalization of human resource management," *Journal of International management*. 6: 239-260.
- 9-Van Raaij, E.M., Vernooij, and M.J.A. & Triest, S.V. (2003). **The implementation of Customer Profitability analysis: A case Study**. *Industrial Marketing Management*, 32, 573-582.
- 10-Werther, W. B. & Davis, K. (1996). **Human Resources and Personnel Management**. (5<sup>th</sup> ed), McGraw- Hill, New York, pp. 136-138.
- 11-Wright, P. M. & McMahan, G. C. (1992). "Theoretical perspectives for strategic human resource Management," *Journal of Management*. 18: 292-320