

星级酒店员工荒的现象分析及对策研究

王寅, 张勇

(扬州大学旅游烹饪学院, 江苏 扬州 225000)

摘要:员工荒是我国星级酒店中存在的普遍现象,为了使我国酒店业能朝一个正确合理的方向发展,分析了星级酒店员工的工作现状,探讨了星级酒店产生员工荒现象的原因,进而提出可行性的对策。

关键词:星级酒店;员工流失;以人为本;对策

中图分类号:F272 **文献标识码:**A **文章编号:**1671-5322(2011)01-0043-04

一、星级酒店人力资源流失现状

近年来,随着人们收入水平的不断提高和闲暇时间的增多,外出旅游的人数也在大幅度的上涨。我国作为一个旅游大国,其旅游业是一个前景十分看好的产业。以2010年的上海世博会为例,“五一”假期3天,上海市共接待观光游客425万人次,实现旅游收入24.91亿元。受世博会对旅游市场带动的影响,上海市各类旅游住宿设施客房出租率和入境人数均出现大幅增长。据统计,上海市星级饭店客房出租率为62%,同比增长了19个百分点;非星级宾馆客房出租率为61%,同比增长了5个百分点。然而,就在这旅游业蓬勃发展的表象背后,我国星级酒店却面临着很大的人才危机,其中最为关键的就是人才的流失和高层次管理人才的缺乏,形成了前所未有的员工荒。员工荒是一种通俗的说法,本文在参考了诸多学者的研究之后,对员工荒这一概念进行了这样的界定:员工荒就是指员工短缺的一种现象,这种现象在各大城市的各大酒店中都有出现。员工荒既包括“普工荒”,也包括“技工荒”,但是无论是哪种类型,其所反映出“荒”的特征可以概括为一种结构性的人才短缺。

酒店员工流失主要包括两个方面的现象:一是酒店员工辞职进入到一个新的行业工作。二是酒店员工因为离职而选择在其他酒店工作。员工流动这一现象是正常的,但是据中国旅游协会公

布的数据表明,1994~1998年我国酒店员工流动率均超过20%,在广州、上海、北京等地酒店业员工流动率甚至高达30%。从流失的方向来看,31.10%的员工从低星级酒店流入高星级酒店;同时,亦有25.98%的员工从高星级酒店流入低星级酒店;25.20%的员工在同星级酒店间流动。这表明酒店员工主要在同行业间流动。但与此同时,也有12.21%的员工流出酒店业,加之5.51%的员工不知去向,这表明酒店员工不仅在行业内流动,也跨行业流动。员工的流动幅度较大对于企业是不利的,酒店不仅损失了培训成本,同时会造成服务质量不稳定从而引发客人投诉。同时现在越来越多的酒店管理专业毕业的大学生不愿意从事酒店服务。也就是说酒店如今不仅在不断的流失人才,也很难引进具备高学历、高素质的专业化人才,这就给星级酒店建立核心竞争力以及与国际接轨带来了难度。

二、产生员工荒现象的原因

1. 社会因素

在许多人的传统意识里,“劳心者治人,劳力者治于人”。酒店里的工作被认为是“低人一等”的,是伺候人的工作。有些客人自以为花钱消费,就可以对服务人员颐指气使,甚至可以百般刁难;有些领导把员工视为机器,一味下任务、压担子,对员工缺少体恤。很多服务骨干及基层管理干部往往在酒店工作了一段时间后,觉得自我价值得

收稿日期:2011-01-12

作者简介:王寅(1986-),女,江苏盐城人,硕士生,研究方向:餐饮管理。

不到体现,在家人和朋友面前抬不起头,在多方压力下,不得不寻求新的工作机会,从而导致一线操作人才流失。

2. 酒店因素

(1) 就业门槛较低

纵观旅游业这一庞大的产业,不难发现,酒店业的人员进入门槛是最低的^[1],很多酒店在招聘员工时,几乎不需要对方具备多高的条件,只要外貌上过得去,懂得基本的人情世故就可以了。这势必造成酒店员工的良莠难辨、素质参差不齐、学历高低不一的现象。

(2) 人本管理观念尚不成熟

人才是任何一家酒店的生命。酒店的产品、服务、品牌固然重要,但这都是要靠员工来实现其价值。没有了优秀的员工,酒店想拥有好的口碑,好的服务都是空谈。但是现今仍有许多酒店虽然打着“以人为本”的旗号,实际做法又往往与现实相悖。很多领导者与管理者自身素质不高,其只在乎酒店招揽了多少客人,赚了多少钱,完全忽视员工的感受,把员工当做机器,让其加班加点而又无加班费,不关心、不尊重员工,发现员工犯了一点错误便是一通劈头盖脸的呵责,对员工的主流表现不加以肯定,这就会让员工的心里产生阴影。

(3) 用工要求与经济收入不对称

如今,一些高星级酒店在招聘某些岗位的人才时,提出了越来越苛刻的要求,例如体形苗条、肤色白皙、面貌姣好,要求掌握某种特殊的技能,以及通过国家英语四六级,口语流利等等。照理说,符合上述条件的员工即优秀员工,薪资待遇也应该高调上去。然而事实上,很多酒店对于基层员工的薪资报酬还是一如既往的上不去。笔者曾在苏州某家五星级酒店实习过,在苏州这样的经济发达城市,酒店基层员工也只能拿到1000元左右的工资。这对于一个大学生来说,心理上是非常大的打击。倘若由于酒店管理体制陈旧,大学生员工得不到相应的提拔,面对这点微薄的收入和种种压力所迫,他们也会从酒店流失。

3. 员工因素

第一,在人们传统的观念里来看,酒店业是一个吃青春饭的行业,很多酒店的女性员工随着年龄的增长,由于受到家庭或者个人希望寻求轻松职业等因素的影响,到了一定年纪后就会选择跳槽。在诸多跳槽的女性中,有许多是酒店的中高层管理者,这在很大程度上造成了酒店高级管理

人才的流失。

第二,如今走上社会的年轻人,大部分都是人们口中所说的“80后”、“90后”,他们在家庭中都是父母的掌上明珠,往往没有吃过什么大的苦头,踏进酒店业这个领域,也许一开始是觉得外表光鲜,但一旦真正的投入工作后,有很大一部分的年轻人承受不了酒店高强度的工作,干不了多久就会选择离职,其中不乏具备高学历的酒店管理专业的学生,这无疑给酒店带来了大量的人才流失。

第三,现今的酒店业面临的最重要的问题不是找不到人才,而是如何能留住人才。人是有物质需求的,所以说,当员工不满意现在所拥有的薪资待遇、工作环境时,他就会寻求新的工作机会,一旦有别家企业提供了比现在更为丰厚的待遇时,那么人员的流失也就造成了。

4. 酒店人才培养单位的因素

(1) 旅游院校对学生专业思想教育的缺乏

现在的旅游院校,教师队伍主要以教学为主。很多教师往往具备高学历,但却无酒店实际工作经验,因此在教学时势必对学生缺少专业的思想教育。一些酒店管理专业的学生并不知道自己所学专业的真正内涵,认为自己是大学生就高人一等了。事实表明,很多大学生由于缺乏专业思想教育,普遍存在着眼高手低的现象,对于进入酒店从基层干起根本就是不屑一顾。因此,在我国旅游院校这样一种培养模式下,对于培养适合酒店行业状况的人才来说仍旧是一个难题。

(2) 教学内容与酒店业工作实际的严重脱节

我国高等院校旅游管理专业的学制基本上是三年或者四年,教学计划的实施一般分两个阶段:大一阶段基本上不涉及专业课程,主要是以公共课程为基础;大二至大三或大四则主要是专业课程学习、毕业实习以及毕业论文写作。同时,很多培养本科生的旅游院校所开设的专业课程基本上是以管理为中心,例如饭店管理、旅游社管理等^[2]。这样的教学计划与教学内容很明显是轻技能基础,重专业理论的,这样也就与用人单位的工作要求存在一定的差距,从而造成现在许多酒店宁可要低学历的毕业生,也不愿意招收本科生的现象。

(3) 本科生、研究生的培养目标的定位与酒店岗位人才需求目标的脱节

在我国的教育体制下,旅游院校在招收旅游管理专业的本科生和研究生的过程中,并没有对

报考条件设置特殊的要求。但是酒店业作为一个特殊的窗口行业,从业人员大多要直接与客人接触,员工的仪容仪表对于某些一线岗位相当重要。^[1]这必然会造成很多本科生或者研究生在就业时,因为相貌、视力、体态不达要求而不得不转向其他的行业。更需要说明的是,许多旅游管理专业的硕士研究生,有的在本科阶段并不是学习的旅游管理专业,那么在研究生阶段也就更加不可能学习到基础性的专业知识。因此,有一部分的硕士研究生虽然拥有高学历和丰厚的管理理论知识,但是从真正意义上来说,是与酒店岗位人才需求目标严重脱节的^[3]。

三、解决星级酒店员工荒现象的相应对策

1. 完善薪酬制度,保障员工的薪酬福利

第一,制定合理的不同等级的基本工资激励机制。星级酒店可以根据员工的不同级别实行职务等级薪金制。根据职务等级因素付给员工薪资,就能够使员工对未来有所寄托,并认真对待自己的工作,激发潜在的创新能力和为企业专心苦干的精神。另外,酒店管理者应该对于员工的表现给予相应的肯定。例如对于无过失的员工,每年对其薪资都应当有一定比例的上浮,或者年终给予其相当于一至两个月的薪资作为奖励。

第二,建立合理的薪酬激励体系。首先,酒店为员工提供的薪资不能低于同行业其他竞争者。如果酒店能够在行业普遍薪资基础上再高15%左右,那么既不会使企业的负担过重,也达到了吸引和留住人才的目的。其次酒店应杜绝发生只发放基本工资的现象。因为如果员工不能清楚地看到他们的特定行为与他们得到的奖励之间的联系,那么没有任何薪酬制度会有激励效果。因此,酒店应根据员工对企业的贡献大小而给予除了基本工资以外的金钱奖励。只有这样做,员工才会觉得努力工作是一件快乐的事情,才会更加愿意为组织效劳。

第三,实行股权激励机制。星级酒店通过使用员工认股或持股经营,将员工利益与酒店利益、前途紧密结合,形成一种按劳分配和按资分配相结合的新型利益平衡机制。让员工持有少量的企业股份,不仅使员工能够产生主人翁意识和责任感,更重要的是把员工和企业捆绑起来,构成真正的利益共同体。做到员工与企业利益共享,风险共

担。很自然,持股员工既是酒店股东,又是酒店的员工,员工为酒店工作也就是为自己工作,在一定程度上达到了“人人为酒店,酒店为人人”的感觉,实现了员工利益与酒店长期发展目标趋同的效果。

2. 加强情感沟通,使员工感受到家的温馨

(1)重视员工的情感和尊严。每个人都是有自尊心的,都希望得到别人的尊重,只有当一个人得到了相应的尊重之后,才能建立和发展与他人的关系。因此在酒店业中,管理者必须要做的一点就是尊重员工,使他们的自尊心得到满足,从而激发他们的工作积极性。对于员工的缺点和错误,作为领导者应该少当众批评,多公开赞美。这样的方式会让员工感受到自己的表现受到了肯定和重视,这也是帮助员工改正缺点和错误的最好办法。

(2)关心员工的生活。员工在企业工作的情绪有可能每天都是不一样的。造成情绪发生波动的因素是多种多样的,例如同事间的关系、工作进行得顺利与否、领导的一个眼神、个人的家庭生活、父母的身体状况等。那么,作为领导者,不应该一味的要求员工不把个人情绪带到工作中来,而要学会随时随地洞察员工的情绪,关心员工除了工作以外的个人私事,帮助其度过坎坷。

(3)倾听员工的意见。善于倾听员工的意见也是做到关爱用人的一个好办法。酒店人力资源部可以定期抽取部分员工一起喝下午茶,其间的话题不妨共同聊聊酒店的硬件设施、伙食状况等,充分倾听员工的意见,并将正确的意见及时采纳,给员工一个满意的答复。此外,当员工在工作中遇到问题或是出现错误时,酒店领导者不应当严厉呵责,告诉员工应该怎样做是对的,而最好采用一种委婉的沟通方式,例如“你觉得怎么做更好?”从而听听员工真实得想法,达到充分信任与重视员工的效果。

3. 创造优良环境,营造良好氛围

(1)为员工提供良好的生活环境

不难发现,酒店的员工中有很大部分人都还是外来打工者,如果酒店为他们提供的食宿与他们期望的不符,这必然会造成员工的心理落差较大,酒店的以人为本理念也就得不到体现。

因此,酒店管理者应当本着关怀员工的理念去为员工安排合理的食宿条件,应不定期的了解员工的需求。被子薄了要及时更换;设备陈旧,要

及时更新。同时员工来自五湖四海,应当根据员工的口味适时丰富员工餐,让员工时时处处都能感受到家的温馨。

(2) 为员工创造舒适的工作环境

建立良好的工作环境是吸引和留住人才的关键之一,这里所说的工作环境,既包括硬件环境,也包括软件环境。

硬件环境主要指员工工作区域的办公设施等。酒店管理者应倡导“以人为本”的办公设计理念,对办公桌、办公椅是否符合“人性化”和“健康”原则进行严格检查,以确保员工每时每刻都能保持良好的工作状态和工作激情。

相对硬件环境而言,软件环境建设同样值得重视。“软件”环境主要是指酒店的企业文化、工作氛围等。通过创建良好的企业文化,可以增强企业的凝聚力、向心力,激励全体员工产生巨大的协同力,从而推动企业走向成功。与此同时,企业还应该着力营造轻松和谐的工作氛围,充分的尊重与相信员工,使员工能够在快乐中迸发工作热情,获得不断努力投入工作的力量源泉。

4. 提升晋升空间,实现事业理想

首先,必须要建立完善的竞争机制,鼓励员工通过正当竞争上岗。目前有很多酒店,一旦出现岗位空缺,管理者首先想到的是先从外部招聘人员,而不考虑从内部提拔;也有的酒店,即使想到了从内部员工中提拔,但由于没有完善的内部竞聘机制,或者只是看到员工的缺点而看不到员工的长处,到最后,还是会选择从外部招聘,这对员工的打击是非常大的。因此,建立完善的竞争机制是很有必要的。

其次,酒店对在本岗位已经有不俗表现、能力已超越本岗位要求员工,但暂时又还没有更高层级的岗位空缺时,不妨对员工辅予以平级轮岗,从而激起员工的工作热情,也让员工学到更多的知识和技能,有效提升员工的综合素质,为该员工能胜任更高层次的工作岗位夯实基础。

再次,酒店应当为员工提供足够多的培训机会,这样可以使员工在工作中学习,在学习中进步。通过培训,也许有许多平时不被注意的人才,会在这时亮出他的闪光点,这对于酒店来说也是

一个意外的收获。

5. 加大旅游类专业教学改革力度,为企业培养更多优秀人才

(1) 教育学生端正择业动机和择业心态。应当帮助学生树立正确的价值观,必须使学生充分认识到酒店行业是必须要做基层做起的,也就是不从服务员做起,就不会有事业成功的可能。

(2) 优化教学内容,加强师资队伍建设。为了适应市场需求,各大旅游院校必须及时改革教学方式与教学内容,做到真正培养出适合旅游企业所需人才的目的。对于高等院校的教师,必须督促他们定期参加社会实践,把自己的理论运用到实践中去。只有这样,才能增强授课的实用性与针对性,从真正意义上教育、培养好学生。

(3) 建立科学的培养模式。旅游院校作为培养旅游人才的单位,必须充分认识到专业设置和人才培养应与旅游产业的发展相适应,这样才能避免供需错位现象的频繁发生。因此,必须建立科学的培养模式,打破培养高级管理人才的概念,从实际出发,从基础做起,努力为旅游事业的发展贡献自己的力量。

(4) 建立旅游教育与旅游产业的双向互动^[4]。各大旅游院校应当做到以行业为依托,建立长期稳定、岗位清晰、定位准确的校内外实习基地,充分利用实习基地的特点和功能,强化教学与实践的结合,最大限度地拓宽人才培养的空间。实习基地是旅游院校观察行业动态的窗口、获取行业信息重要途径。据此旅游院校可以及时地进行教学调整,使自己的专业理论和实践教学体系能够最大限度地接近旅游市场,并及时准确地反映和适应旅游业的实际发展。

在人才竞争日益激烈的今天,为了留住优秀人才,星级酒店必须采取一系列有效措施。由于有些星级酒店管理理念还未跟上,并没有意识到酒店的竞争实际上就是人才的竞争,出现了诸如员工的薪资待遇上不去,晋升空间小等问题。面对这些问题,酒店管理者必须树立以人为本的管理理念,从而为酒店留住优秀人才,在竞争中立于不败之地。

(下转第54页)

- [3] [唐]白居易. 白居易全集·与元九书[M]. 上海:上海古籍出版社,1995:89.
- [4] [清]彭定求. 全唐诗[M]. 扬州诗局刻本.
- [5] 河南大学唐诗研究室. 全唐诗重篇索引[M]. 开封:河南大学出版社,1985:348-350.
- [6] 孙望辑录. 全唐诗外编. 第三编. 全唐诗补逸[M]. 北京:中华书局,1992:109-110.
- [7] 唐五十家诗集. 第七册[M]. 明铜活字本. 编者不详. 上海:上海古籍出版社,1982:3547-3878.

A Research on Mis - collected Poems of WEI Ying - wu in the Re - edition of "QUAN TANG SHI"

LIU Hai-jun

(Xihua Normal University, Sichuan Nanchong 637000, China)

Abstract: WEI Ying - wu was a well - known pastoral poet in Middle Tang Dynasty. His poems had a great influence and evaluated highly at that time. But other person's poems were mis - collected into his collections during the spread. The mis - collected poems were up to twenty. In Qing Dynasty, the editor of QUAN TANG SHI did not screen these poems one by one, and collected them into WEI's collection, thus brought a big inconvenient in researching WEI Ying - wu. It is necessary to give a detailed research to the mis - collected poems and make sure the real ownership.

Keywords: QUAN TANG SHI; WEI Ying - wu; re - edit; mis - collect

(责任编辑:李开玲;校对:李 军)

(上接第 46 页)

参考文献:

- [1] 蔡梦廖. 酒店业人力资源现状分析及对策[J]. 时代金融, 2006(7): 59-60.
- [2] 王苗. 从旅游高等教育角度探析旅游饭店业大学生流失原因[J]. 理论界, 2009(12): 214-215.
- [3] 吴巧红. 从供需错位看旅游院校人才培养应注意的几个问题[J]. 旅游学刊, 2004(S1): 22-25.
- [4] 段光达. 关于旅游与酒店管理专业教学改革的几点思考[J]. 黑龙江高教研究, 2002(3): 89-90.

Analysis and Strategy of the Phenomenon about Star - rated Hotel Staff Shortage

WANG Yin, ZHANG Yong

(School of Travel and Cuisine, Yangzhou University, Jiangsu Yangzhou 225001, China)

Abstract: Staff shortage is a common phenomenon in our country star - rated hotel. In order to make hotel develop in a right and reasonable way, this article analyzes the current situation of hotel staff and further discusses the reasons of staff shortage in star - rated hotel, then puts forward feasible strategies.

Keywords: star - rated Hotel; loss of staff; people oriented; strategy

(责任编辑:李 军;校对:洪 林)