

酒店人力资源流失问题与管理分析

谢红侠

陕西陕煤澄合矿业公司会务中心

[摘要]酒店人力资源流失最大的问题就是会影响企业的服务质量。作为服务型行业的第一产业，酒店一直非常讲究服务水平等级，同时这也是评定一家酒店星级服务标准的最大参考因素。一旦牵扯服务就必然会涉及人员问题，所以员工的服务质量是酒店的软实力体现，也是酒店的最大核心竞争力，是酒店良性发展的重要保障，因此酒店人力资源管理问题尤为突出重要。

[关键词]酒店；人力资源流失；管理分析

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6261.2021.11.904

引言：

正常的人员流动不叫人力资源流失，真正的人力资源流失是关键岗位人员发生异动或短时间内组织人员结构调整发生重大变化，这就要根据酒店的实际情况去分析内外部因素。人力资源流失轻则制约酒店的发展和经营水平，严重时会导致酒店无法正常运营，所以必须采取有效的措施来加以控制。本文从分析酒店人力资源流失的原因出发，然后探讨有效抑制人力资源流失的具体应对管理措施。

一、酒店人力资源流失的问题分析

（一）内部管理压力太大

由于酒店属于商业化经营，采取24小时全天候为客户服务，所以相应的酒店就会对员工提出很多制度上的管理要求，但由于这些要求过于严苛，会对员工带来非常大的负面影响，从而造成内部管理压力过大。首先工作时间采用三班倒制度，长期的工作时间不规律与作息时间冲突，不仅影响员工的身体健康，而且会使员工情绪不稳定。其次是相关对员工的管理制度多以处罚为主，处罚只是手段不是目的，但各项管理规定若员工只要违规，就会处罚或严厉批评，必然会让员工内心长期处于负面情绪之中^[1]。负面情绪若没有及时疏通会非常影响周围的人，进而让酒店环境变得压抑。另外酒店的服务理念强调以客户为主，很多经营理念和思维都是围绕客户展开的，但这容易忽视员工的感受，比如客户恶意刁难或无理投诉酒店都会要求相关工作人员必须先给客户道歉，诸多内部管理压力势必会将员工逼向企业的对立面，最终选择离开。这项综合性很强的问题，是导致人力资源流失的关键因素。

（二）行业人才竞争激烈

人才竞争导致人力资源流失，主要分为行业内外竞争。内部主要来自同行之间的恶性竞争，随着经济的高速发展，人类的生活范围越来越宽广，旅游、商务合作、会议、休闲度假等各类活动都会涉及酒店行程，所以这也变相促进了酒店行业的发展。市场扩大而人力资源跟不上势必会导致人才的激烈竞争，比如新建酒店一定会对老酒店形成冲击，挖人、利用同行业同岗位人员之间的资源优势发展自己事业的情况屡见不鲜，所以人才流动频繁，必然导致人力资源流失严重，再加上酒店本身经营不善，或员工觉得没有发展前景会主动提出辞职，也是致使人资源流失的重要原因之一。外部竞争主要来自于行业之外对人才的需求较大，酒店管理专业及具有相关丰富经验的人才一般行政管理经验和服务意识较强，也较为容易胜任其他行业，所以会出现人力资源外流的现象，这对于本就缺乏人才资源的酒店行业更是雪上加霜。

（三）薪资待遇水平较低

薪资待遇水平是影响人力资源流失最为重要的个人因素，酒店是一个综合性服务机构，既有高级管理人才、又有技术工种，还有最为基础的卫生清洁岗，所以薪资水平差异严重。除此以外，酒店为保证员工的基本生活都会提供住宿和伙食，但住宿条件一般较差，只能当做一个睡觉的地方，根本没有生活质量，导致员工没有归属感。伙食相对也较差，对于员工来说基本的幸福指数得不到保证，更何谈主人翁意识、积极主动的将思想投入到工作中。况且为保证酒店的正常运转，酒店一般没有固定休假及法定节假日，这让员工本就单调的生活变得更加枯燥乏味，不能保持轻松愉悦的心情。另外其工龄、社保、体检、团建等其他福

利也相对较少，让员工缺乏安全感，所以当薪资待遇、福利环境出现更好的选择时，员工会毫不犹豫选择离开，这也致使人力资源大量流失。

（四）工作难度与能力不匹配

根据总结离职员工的工龄数据发现，在公司时间较短的人员流失率越来越严重，其中有一种原因是员工的工作能力跟不上企业的发展步伐。也就是说，员工在面对很多难度相对较大的工作时，根本无法自行解决问题，或者要花费非常大的时间精力来完成^[2]。比如酒店的入住率提升和客诉处理，一直是工作难度比较大的问题，一方面需要员工灵活处理、保证客户满意度，另一方面，还要提高酒店营收和客户增长，所以需要花费巨大心思，但工作结果却总不尽人意，使得工作内容与自己的期望值差异巨大。这对于酒店来说也非常致命，因为会导致酒店的服务标准和质量下降，从而恶性循环，影响酒店内部员工执行力、工作效率等一系列问题，客户和领导都不满意，酒店管理人员发现问题，想改善却不知从何入手。员工也并没有得到帮助，久而久之压力过大，最终人员流失，这对于酒店在前期投入的人力成本、回报率不成正比。

二、针对人力资源流失的管理策略

（一）加强员工关系管理

酒店的人力资源应该设计一套完整的员工关系管理规划，来加强企业对员工的关注度。主要分为三点，首先酒店应该建立面向所有员工的沟通反馈渠道，便于企业了解员工的真实想法和吐纳员工情绪。这种沟通机制应以人力资源为主，将员工分为负责制，人力资源每人负责一条线路，动态观察员工的日常工作表现，再结合实际数据来了解员工存在的问题，主动不定期不限形式地进行沟通并记录，然后汇总所有的沟通记录，整理成意见反馈相关领导。其次是代表酒店开展员工关怀活动，比如生日会、工会活动，人力资源根据酒店情况组织一些能够有效缓解员工负面情绪的活动，累积正能量，同时可以通过关怀活动观察员工反应，具体分析深入关怀。利用人性化管理去帮助员工解决实际问题。最后是对离职员工，人力资源部要深入进行离职面谈，以公司名义正式了解员工的离职原因，根据酒店行业的特性，应设计一些封闭式问题让员工进行回答，将无法表达清楚的综合因素剥丝抽茧找到根本原因。

（二）开发人才培养计划

酒店引进人才之后，需要采取多种手段才能保留住人才，所以酒店需要制定相关的人才培养计划，才能有效抑制人力资源的流失^[3]。人才培养计划，主要分为三个部分。第一部分建立完善的员工培训体系，培训是帮助员工提高个人能力、工作水平、思想认识等个人价值投入最优的方式。所以可以根据酒店的特性，将业务知识方向、企业文化方法、服务意识、专业技能等等培训内容作为核心，形成常态化培训，并通过考核来给予员工更多的激励或福利待遇。第二部分是建立较为优质的资源共享平台，酒店艺术生活内容非常丰富，长期发展酒店文化也形成一种独有的文化气息，这些内部资料其实员工平时很难了解到，所以可以通过资源共享平台分享优质内容，员工在自学时可以免费下载学习，查找资料。第三部分给关键岗位和优秀员工提供大量的自身技能培训机会，拿到一些行业内含金量较重的证书，提高自

（下转第1718页）

目标上进行优化,将更多的制度作为激励员工发展规划方法,比如创新奖惩制度,减少处罚措施,增加员工奖励项目,调动员工工作积极性,将更多的权限体现在部门管理中,优化日常管理规范。再比如创新优化员工薪酬福利管理制度,明确员工可以得到的福利种类和项目随着员工工作能力等级变化而变化。管理制度和流程的优化从根本上改变了人力资源管理的创新困局。

(三) 创新人才培养计划管理

企业的人力资源管理对人才的发展与培养至关重要,因为人才培养是一个长期的过程,供电企业的部分岗位更是专业性极强,所以需要专业人员专门针对人才培养进行管理,但随着行业竞争关系和市场环境的变化,供电企业未来的人才培养要更贴近企业发展,所以员工培养计划更需要创新管理。首先是人才的选拔方式创新,传统经营模式对人才的选拔多以主观评价和考评为主,但企业寻求的人才是要满足未来发展的,所以要将客观目标分解到人才评定法中。其次是人才培养计划制定的创新,将人才培养计划与各部门的任务目标或业务指标进行结合,由各部门根据业务需求发展提出人才培养内容,人力资源管理再根据培养项目分解成实施计划,这样的创新方式更适用于企业人才的养成。还有一点是人才培养方式的创新,传统管理模式下,人力资源基本通过培训来完成人才培养计划,但对于结果很难考核,所以未来对人才的培养方式可以进行综合性创新,将项目实践与人才培养计划融合,通过实际工作效果反馈评价人才培养结果。

(四) 人力资源信息化管理

随着信息化时代的发展,越来越多的网络技术被运用到实践工作中,人力资源管理也必然会广泛运用,这也是创新管理的重要策略之一。信息化管理不仅能够为企业提供更全面的服务,更是人力资源管理完成其他优化措施的重要参考依据,同时也为企业员工管理提供便捷,提高人员管理效率。比如建立人才储备库,传统

方式由于缺乏应有的全面数据,所以参考价值有限,但信息化资源平台的建立,可大量提高人才的精准使用,对人岗匹配度的提高帮助巨大。再加上以往的人力资源管理执行流程复杂繁琐、耽误时间,信息化创新的管理可以有效解决这一问题,而且非常方便办公,可远程随时进行处理,信息化管理还对信息记录的完整性和科学性做出了规范。另外这些创新信息化应用都会在未来的企业发展中发挥作用,技术更为科学的管理方式会帮助管理者做出正确的决定,并保持客观公正的态度,去协调解决各种问题。

四、结束语:

综上所述,创新人力资源管理是改善企业战略规划发展的基础,所以创新变革将更利于资源的落实和政策执行。对于电力局或电力公司,想要依靠自身的竞争优势在行业中处于领先地位,就必须强化内部控制结果,而人力资源管理首当其冲。改变目前的管理瓶颈,将更多适应企业业务的管理思想融入创新之中,为企业创新出一条新道路。

参考文献:

- [1] 韦宇虹. 基层供电企业人力资源管理工作的实践解析[J]. 中国市场, 2021(04): 122-123.
- [2] 谭杨滨. 供电企业人力资源管理问题及优化策略[J]. 企业改革与管理, 2019(18): 78+146.
- [3] 刘学, 刘善仕. 供电企业人力资源管理创新与企业绩效因果关系的纵向研究[J]. 科技管理研究, 2019, 39(13): 164-169.
- [4] 赖雪冰, 徐秀峰. 新时期加强供电企业人力资源管理创新的若干思考[J]. 经济师, 2019(07): 236-237.

作者简介: 赵创龙, 男, 1974年11月出生, 汉族, 陕西兴平人, 本科, 中级经济师, 人力资源管理。

(上接第1716页)

身价值服务。一门学科或技能的学习本身就是长期的规划,这更有助于员工为企业服务,当然最好这项养成计划是为员工免费提供。

(三) 设计科学的薪酬管理与福利

薪酬管理涉及员工的核心利益,所以在一定程度上起到控制人力资源流失的短期目标达成,但其实为了酒店企业的长期发展,要综合考虑最为科学的薪酬管理,将最合适的薪酬结构适用在管理中。酒店的岗位其实受到行业限制,给予员工横向发展的机会并不多,所以可以在纵向深度上给予员工更多的发展目标,其中最为重要的一环就是设置薪酬等级,比如宽带薪酬可以增加员工的等级,随着员工的等级越高则越稳定,发生人力资源流失的概率会逐渐减小。另外,可以结合服务特性设计一种或多种适用于酒店员工的薪酬结构,充分考虑给予员工在各方面的照顾,或者根据服务标准设置工资档位供员工主动自行选择,越是高等级的工资,服务标准考核应越严格,这有利于调动员工的工作热情和保持其稳定性。

另外给员工的其他福利保证应该从关怀角度出发,不一定要达到某些高标准,但一定要温馨,让员工有家的感觉,比如加强员工之间各类团建活动,不需要高档环境一起聚餐,可以做一些较为有意义的社会公益活动,不仅有利于员工之间的配合协调发展,更能让员工感受到企业的温暖。

(四) 严把员工质量, 综合考评

对于企业来说应该从源头上把关,从招聘员工开始,对员工的能力进行分析,其实在面试和招聘环节可以通过很多方式方法来看到员工未来的发展和成长方向。比如员工的潜在学习能力,可以在招聘时考察员工对待工作的态度和思维,可以通过对员工过往工作事件的叙述来分析判断价值观和对工作的重视程度,如果与公司的服务理念想吻合,员工会非常适合公司的发

展。再比如员工的工作经验,工作经验和经历是一个人宝贵的财富,因为工作经验可以帮助员工得心应手的处理工作中遇到的问题,大大降低工作难度,所以在招聘中要仔细分析考虑员工的工作经验^[4]。另外,人力资源管理应该对员工进行季度综合考评,有助于分析判断员工在工作中出现的问题原因,从而帮助管理者制定解决方案,提高员工工作效率。

三、结束语:

综上所述,酒店行业面临人力资源流失已成为普遍现象,面对如此严重的问题,不仅要采取补救措施,优化现行的管理方案,更需要从根本上改变人力的生存环境,制定有利于员工发展的计划,才能留住人才,让酒店得以平稳长远发展。另外,酒店行业在市场竞争中想要立于不败之地,就必须保证人力资源充足,因为市场环境在根据客户的需求不断发生变化,所以人力资源充足可以从容应对未来发展变化所需的一切。

参考文献:

- [1] 蒋丹. 酒店绿色人力资源管理与员工流失问题——基于AMO理论[J]. 市场周刊, 2021, 04(10): 168-171.
- [2] 唐玮, 刘高敏. 我国酒店人力资源管理问题及对策分析——以东莞某五星级酒店为例[J]. 现代商贸工业, 2019, 37(12): 74-75.
- [3] 刘敏. 试论高星级酒店人力资源管理存在的问题与解决措施[J]. 内蒙古煤炭经济, 2021(06): 94-95.
- [4] 王娜. 酒店人力资源流失问题与管理策略分析[J]. 中国商论, 2019(24): 248-249.

作者简介: 谢红侠, 女, 1975年8月, 汉族, 陕西丹凤人, 本科, 中级经济师, 人力资源管理。