

酒店员工流失现象的心理因素分析

程宏扬, 李迅仪, 孙天义*

信阳师范学院教育科学学院, 河南 信阳

收稿日期: 2021年9月6日; 录用日期: 2021年9月30日; 发布日期: 2021年10月11日

摘要

酒店是旅游业的三大支柱之一, 酒店正常的运营离不开员工。随着社会的发展和就业机会的增多, 酒店行业员工的流失现象引起了学者们的广泛关注。以往研究主要从酒店管理制度和社会环境的角度探讨员工流失, 却忽略了员工的心理因素。本文从心理角度分析了酒店员工流失的原因, 发现主要有职业倦怠、需求得不到满足、缺乏职业认同感、自我系统受损、心理动力不足等因素。基于此, 提出了推行人性化管理模式、建立社会支持系统、构建岗前良好心理预期、提高员工的心理韧性、增加员工的价值感等应对措施。

关键词

酒店员工流失, 心理因素, 原因, 对策

Psychological Factors Analysis of Hotel Staff Turnover

Hongyang Cheng, Xunyi Li, Tianyi Sun*

School of Educational Sciences, Xinyang Normal University, Xinyang Henan

Received: Sep. 6th, 2021; accepted: Sep. 30th, 2021; published: Oct. 11th, 2021

Abstract

Hotel is one of the three pillars of the tourism industry, and its normal operation is inseparable from employees. With the development of society and the increase in job opportunities, the phenomenon of employee turnover in hotel industry has aroused widespread concern among scholars. Previous studies have mainly discussed the issue from the perspective of hotel management systems and social environment, but ignored the psychological factors of employees. This article analyzes the reasons for the turnover of hotel staff from a psychological perspective and finds that some major factors have caused the loss, such as job burnout, unsatisfied needs, lack of profes-

*通讯作者。

sional identity, impaired self-system, and insufficient psychological motivation. Based on this premise, this article proposes measures such as implementing a humanized management model, establishing a social support system, constructing a good psychological expectation before employment, improving employees' psychological resilience, and increasing their sense of value.

Keywords

Hotel Staff Turnover, Psychological Factors, Reasons, Countermeasures

Copyright © 2021 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

酒店作为一个劳动密集型服务行业，其正常的运营离不开员工的参与。但根据前程无忧网发布的《2021年离职与调薪调研报告》，2020年员工整体离职率为14.8%，在传统的服务行业中排列第三位。大量员工的流失引起了酒店重视，众多学者也关注了这一现象并进行探讨。研究发现，酒店不良的管理制度会导致酒店员工流失。比如何玮通过对张家界15家星级酒店抽样研究发现，酒店员工流失主要原因有选拔机制不规范、培训制度不健全、绩效考核不公正和领导管理方式不当[1]；许敬茹对高星级酒店进行深入分析，认为培训机制的缺失、制度根据领导的意愿而朝令夕改，以及不科学的管理等问题导致了员工流失[2]。还有一些学者则从社会环境分析酒店员工流失的原因。比如宾薇薇从酒店管理、社会需求和个体发展三方面叙述了酒店业员工离职的原因，其中谈到社会需求方面，导致员工离职是因为社会对服务质量要求不断的提高，员工受到了来自酒店管理的压力的不断增加而导致离职[3]；邹泉等人通过问卷调查和实地考察，把员工离职的原因归结为社会因素、酒店因素和个人因素三个方面，存在社会因素是因为在中国的传统观念中，对酒店行业存在着偏见，如“伺候人”“吃青春饭”等，使员工产生低人一等、不体面的自卑感而离职[4]。

综上所述，对于酒店员工流失的相关研究已比较丰富，但从心理因素的角度分析酒店员工流失现象的研究还较为缺乏。面对现在日益激烈的市场竞争压力，酒店为了更好的生存，势必会对员工提出更高的要求，而员工的心理健康状况与酒店运营是息息相关的[5]。据此，本文从员工心理因素角度出发，对酒店员工流失的问题进行分析与归纳，同时，对该问题提出了相应的对策。

2. 酒店员工流失的心理因素分析

员工流失是指员工自愿终止与组织劳动关系的行为，适当的员工流失有利于酒店保持活力，然而过度的流失会给酒店带来不良的后果[6]。以往对于酒店员工流失现象主要集中在酒店管理制度和社会环境因素的探讨，而本文则从员工心理因素进行分析，发现员工流失主要有以下几大因素。

2.1. 职业倦怠

职业倦怠指员工在长时间的工作重压下产生的心理和身体的疲劳耗竭状态。这个词最早由Freudenberger于1974年提出，用来说明那些在行业中因长时间的工作而所致的一种职业衰竭状态[7]。酒店行业是一项特殊的服务行业，每天面对的是人与人之间的接触和沟通，在工作中稍有松懈，会直接、快速的得到负向的反馈。

员工长时间的工作, 会感到身体和心理的疲劳, 疲劳的出现不仅会导致员工工作失误增多, 而且也会使员工对工作兴趣减退、厌倦、无聊、注意力不集中、易怒、攻击性增强等现象, 这些都会直接影响酒店的服务质量[8]。酒店一般采取的是 24 小时营业制, 所以酒店行业不得不采用换班制的工作方式来调整工作时间。换班制的管理使员工打破了原有秩序的生活模式, 在工作时间和工作量安排上也会出现许多不满和不适应。如遇到旅游旺季或过节, 酒店人流量增加, 员工的工作量变大, 造成人手紧缺, 酒店行业这时不得不让全体员工加入到工作中, 这样的工作压力和不规律的上班模式, 不仅会消耗员工的体力, 也会渐渐地消耗员工的心理资源。

2.2. 需求得不到满足

人本主义心理学家马斯洛(1943 年)将需求分为了五个层次, 分别是生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求。五种需求构成不同的等级或水平, 并成为激励和指引个体行为的力量[9]。员工工作一方面是为了获取金钱, 满足最低层次的生理需求。如吃、住、行, 使饮食和生活有保障。然而, 根据各省统计局发的各行业薪酬水平的报告来看, 酒店行业中住宿业与餐饮业的薪酬水平却都排在了倒数的位置, 还有些省份排在了最后[10]。住宿业和餐饮业是酒店的两大主要部门, 也是员工密集的集中地, 薪酬的偏低, 使员工每月缴纳各种款项后, 剩余的工资不足很难应用到其它方面的支出。酒店业薪资低于同行业的均值, 在一定程度上会影响员工积极性, 从而影响绩效, 酒店员工的流失率就会有所增加[11]。员工工作另一方面也为了体现自己的个人价值。一个人在工作中的价值, 最直接的表现形式则与薪酬息息相关。薪酬的多少, 代表着员工在工作岗位上的价值、重要程度以及社会中的自我实现的价值。员工在工作中薪酬较低, 不仅会使员工感到在工作中没有得到应有的尊重和重视, 而且在生活中也很难满足更高层次的需求, 如外出旅游、购物、娱乐等。经济条件的限制使他们陷入各种各样困境和担忧。

2.3. 缺乏职业认同感

职业认同感是由奥地利心理学家弗洛伊德提出的, 他认为认同是一种心理活动过程, 即个体所从事的职业所期待的与当前社会评价相一致[12]。受传统思想的影响和认识的不足, 人们普遍认为酒店行业是“吃青春饭”的行业, 一旦酒店员工年老, 他们会遭到排挤和辞退; 还有一些人认为, 在酒店工作是伺候人的工作、是低人一等的工作等。受这种刻板印象的影响和思想的束缚, 一部分员工会把酒店行业当作自己工作的缓冲带, 等他们找到适合自己的工作后, 就会迅速地逃离酒店行业; 另一部分员工, 则会由于长时间工作的重复性和简单性, 对工作逐渐失去挑战性或逐渐不认同这一行业, 挑剔这一行业的不足, 甚至还会和其它行业、酒店其它部门比较上班时间的长短、薪酬的多少, 最后会产生不平衡的心理。但实际上, 由于信息的不对称和参照物标准的不同, 很难维持公平的心理状态, 尤其是在酒店这个行业[13]。渐渐地酒店员工会更加对这个行业产生排斥和缺乏认同。

2.4. 自我系统受损

自我系统是指把自我视为一个多维度、多层次的系统, 对人具有防御功能的自我觉知系统[14]。当自我系统受损时, 人们会出现焦虑、抑郁等来逃避自己无法处理的问题。酒店行业一直提倡“宾客至上”的原则, 换言之, 就是当客人提出任何不违背道德的需求时, 员工要尽量满足客人的需求, 尊重客人的意见, 尽量少说“不”字。但酒店每天所面对的客人形形色色, 且客人的受教育程度, 风俗和饮食习惯等都存在着较大的差异性, 因此酒店员工很难满足客人的所有需求。有时候客人正是利用这种“宾客至上”的原则, 挑衅员工的底线, 如故意激怒员工, 拍视频, 扭曲事实并传播到网上, 获得网友的同情。而网友的恶意损毁和谩骂不仅给酒店带来不良的影响, 也会给员工的生活带来许多麻烦。此外, 酒

店有时也存在着问题，每当员工的服务出现问题时，无论对与错，酒店总是要求员工必须向客人道歉，以避免顾客的投诉[15]。面对客人的无礼要求和酒店不分青红皂白的维护其利益，员工的自我遭受沉重的打击，进而产生无助感。此类事件的频繁出现，而酒店员工又得不到外界的及时支持和帮助，这会导致其自我系统的严重受损，甚至一蹶不振。

2.5. 心理动力不足

心理动力是指一种从内心迸发出来的驱动行为的力量，是心理活动和行为的基本动力，它既是自身属性的表现，也是个体外部条件的依赖关系[16]。未从事过酒店行业的人，从一些电视和网络等媒体的宣传中看到，酒店行业可以每天与大企业家交流、其员工可以穿着光鲜亮丽的服装和拿着优渥的薪酬，这会使得从未涉及酒店行业的人们对这一行业心生向往。但当他们踏入这个行业以后，才发现酒店工作其实与荧屏上所呈现的完全不符，工作动力就大打折扣。尽管员工刚开始从事酒店行业，面对陌生的工作方式，他们会把全部的精力投入到工作中，使自己尽快的掌握工作流程和工作制度，对未来的职业生涯也抱着很高的期待。但酒店服务十分强调服务性、纪律性，随着时间的推移，日复一日的机械性操作，使员工会感到工作的单调和枯燥[17]，再加上酒店行业上班时间的特殊性，陪孩子和家人的时间也会受到限制，从而渐渐地也会导致员工与家人之间产生分歧。工作上缺乏挑战性，家庭上缺乏支持，在家庭和工作双重无动力的条件下，渐渐地会离开酒店。

3. 酒店员工流失的应对措施

21 世纪，各行各业都面临着员工流失的问题，然而服务行业员工流失的问题最为严重。员工流失给酒店带了许多不良的影响，如管理成本提高、影响酒店正常运营和减弱核心竞争力[18]，因此，对于酒店行业，在了解到酒店员工的流失的因素后，需要采取应对措施，以此来控制酒店员工的流失量。

3.1. 推行人性化的管理模式

人性化管理模式是指充分的重视员工、尊重员工，在管理过程中多一点温度、多一点人情味、多一点关怀，处处为员工着想，以员工为中心的管理模式。在酒店推行人性化的管理模式需要做到以下几点。第一，酒店要采取民主化决策。在工作中多倾听员工的意见，如酒店在需要调休和加班安排的特殊情况下，要让员工参与进去，听取员工的建议和想法，这样不仅可以提高员工的自尊心，也可以促进员工的工作士气；第二，酒店要把员工的健康放在第一位。无论是工作淡季还是旺季，都要把员工的健康放在第一位，及时地慰问和关心员工的健康状况，如在特殊的情况下，适当的给员工调整假期；第三，酒店管理人员要勤于赞扬员工。当员工的在工作中表现不错时，要及时的提出表扬和祝贺，只有把员工真正的放在心上，去尊重员工和重视员工，员工才能更好的信任酒店、忠于酒店，在酒店面临危机时和酒店共度困难；第四，酒店要合理完善工作制度。对于工作制度不只是纸上谈兵，而是要落实到实际情况中去，让员工能体会到这些制度确实是合理的并能在工作中能给员工提供有力的帮助。只有酒店站在员工的角度去发现问题，去帮助员工、尊重员工，员工才能更加真心实意的服务于客人，才能更加的为企业带来利益。

3.2. 建立社会支持系统

社会支持系统是指个人在社会关系网络中获得他人物质和精神上的帮助和支援。精神上的支持要高于物质方面的支持，良好的个人社会支持系统能帮助员工提高幸福感。因此，酒店可以采取以下措施：一是增加家庭娱乐活动。让员工的家人更加了解这个行业，对员工的工作更加支持和理解，同时也可以

使员工的家庭氛围更加的和谐；二是开展团建。丰富员工的生活，促进员工和员工、员工和管理人员之间更好的了解和认识，形成一种良好的人际支持系统；三是开通员工绿色通道。“天有不测风云，人有旦夕祸福”，地震、瘟疫、洪涝、台风等自然灾害的到来，谁都无法预测，这些自然灾害的来临，可以摧毁一个人甚至一个家庭，酒店这个时候可以开启绿色通道，如洪涝灾害对酒店员工家属提供住宿住酒店打折、享受延时退房等福利，帮助他们共同面临、共渡难关；四是提供特殊的待遇。如当员工子女考上了重点院校，酒店可以采取奖金以表鼓励和祝贺。只有这样，员工家属不仅能体会到这是一个有“温度”的酒店，也可以让员工对酒店工作更加投入。

3.3. 构建岗前良好的心理预期

员工最初接触酒店是在招聘阶段和上岗之前，招聘阶段进行严格的控制和进行员工选拔是必不可少的，它可以初步的了解到员工的履历。上岗之前对员工的考核和培训也是必不可少的，它可以进一步判断员工是否真正的适合酒店这个行业。与此同时，员工在招聘和上岗之前对于酒店信息的掌握和学习也是至关重要的。因此，酒店在招聘前，绝不能发布虚假的招聘信息，肆意夸大对员工的承诺和待遇，也不能为了一时人手紧缺而欺骗员工的加入；要对酒店的各个岗位进行合理的解释和说明，介绍酒店相关岗位的真实信息，避免信息内容与所从事的岗位不符。同时，也要明确规定双方的权利、责任和义务。在具体聘任时，要考虑到不同的个体之间存在的差异，对员工要尽可能的深入考察，了解每一位员工的性格，有针对性的安排其工作岗位。这样，员工对自己所从事的岗位就有了准确的心理预期，方便其顺利开展工作。

3.4. 提高员工的心理韧性

在职场中人们会面临着各种各样的挫折和人际关系方面的压力，为了能够正面的缓解压力和适应当前的困境，员工的心理韧性需要得到提高。心理韧性是指个体受到外界的刺激，会调动各种资源与当前面临的逆境相互抗衡。提高员工的心理韧性，首先，管理人员要学会倾听员工的诉说。当员工遇到逆境时，有人能倾听他们的委屈是非常有效的，合理的倾听能够帮助他们快速的走出逆境；其次，管理人员要学会正确引导员工。当员工面临挫折时，会陷入难过的情绪中，这时候需要同事、领导等正确引导，虽然不能马上改变现状，但可以引导员工把更多的注意力转移到如何解决当前的困境上，使员工对未来情况好转有足够的信心；然后，管理人员帮助员工学会自我接纳。工作中的逆境是无处不在的，要帮助员工看到无论是逆境还是挫折其实就是生活的一部分，只有经历过重重的困境和接纳，才能迎来更好的生活；最后，管理人员要让员工学会制定长远目标。制定长远的目标，有助于员工把目光放长远，心胸放宽广。因此，良好的心理韧性，不仅可以帮助员工面对挫折时能够更加勇敢，而且也能帮助员工更快地从挫折中走出来。

3.5. 增加员工的价值感

提升员工的价值，会让员工在工作中有更好的自我，他们会把酒店的工作当成自己的事业，更好地投入到工作中。一方面酒店可以采取精神奖励。许多酒店认为提供员工应得的工资就是尽到了自己的责任，往往忽视了精神上的奖励，恰恰相反，精神上的奖励有时远远要比物质上的奖励更加重要。在工作中对那些表现优异、勤奋努力、踏实能干和任劳任怨的员工提出口头表扬，可以激励他们在工作中更加认真工作，除了单一的口头表扬，酒店也可以设置周期性评优活动，用评先评优的方式来表示对员工在工作中的肯定和认可，这样不仅有利于树立员工心目中的榜样，在工作中去模仿和学习，而且也能让员工心里感受到工作带来的成就感和满足感；另一方面酒店可以开展素质教育活动。素质教育活动可以让

员工的思想觉悟提高,认识到在工作中不是为了工作而工作的,而是为了能够更好地学习到知识、技能和体现自己的价值。素质教育的提高同时,员工在行为和态度上也会有所提升,工作之外也会更好的热爱生活 and 发现生活的乐趣,对未来更加有动力和信心,价值感自然增强。

4. 总结

酒店员工流失目前是酒店行业一种常见的现象,员工适当的流失有利于酒店行业的发展,但员工过于频繁的流失将会成为酒店行业深层发展的阻碍。本文从心理学角度出发,探讨总结了员工流失的因素,发现酒店员工流失一部分原因与心理因素有关,而酒店与员工是相辅相成、共同发展的,控制和降低员工流失率是实现酒店战略目标的有效手段,因此,针对员工流失的心理因素,提出了针对性的措施,以减少酒店员工流失量,给企业带来更好的发展。

基金项目

信阳师范学院“南湖学者奖励计划”青年项目(Nanhu Scholars Program for Young Scholars of XYNU)。

参考文献

- [1] 何玮. 张家界市星级酒店员工流失问题及对策[J]. 中国市场, 2019(22): 98-99.
- [2] 许敬茹. 高星级酒店人员流失的问题原因与对策分析[J]. 当代旅游, 2019(2): 145-146.
- [3] 宾薇薇. 关于酒店行业人才流失的原因与对策研究[J]. 科技经济导刊, 2021, 29(12): 160-161.
- [4] 邹泉, 殷伽蕾, 刘婷, 张苏兰. 星级酒店员工流失现状及对策研究[J]. 内江师范学院学报, 2019, 34(6): 96-101.
- [5] 李苗苗. 员工心理健康管理研究[J]. 中国管理信息化, 2021, 24(9): 159-161.
- [6] 陈哲. 国内星级酒店员工流失原因及对策探析[J]. 现代商贸工业, 2016, 37(14): 71-72.
- [7] Freudenberger, H.J. (1994) Staff Burn-Out. *Social Issues*, 30, 159-165.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- [8] 郜宣. 心理契约视角下酒店高素质员工离职倾向研究——以海南省民营单体酒店为例[J]. 知识经济, 2018, 479(21): 71-72+74.
- [9] 彭聃龄. 普通心理学[M]. 北京: 北京师范大学出版集团, 2003: 329-330.
- [10] 尹权. 浅谈酒店人才培养策略[J]. 度假旅游, 2018(12): 141-142.
- [11] 王英鉴. 浅析酒店员工高流失率及对策[J]. 经贸实践, 2018(5): 225-226.
- [12] 沙莲香. 社会心理学[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2002.
- [13] 何奇彦. 酒店员工离职心理分析及对策——以高职酒店管理专业毕业生为例[J]. 职业技术教育, 2012, 33(2): 84-88.
- [14] 林崇德. 心理学大辞典(下卷)[M]. 上海: 上海教育出版社, 2003.
- [15] 陈妍, 王秋玉. 酒店员工流失原因及对策[J]. 西部皮革, 2016, 38(24): 143.
- [16] 车文博, 张一. 高等学校管理心理学[M]. 北京: 北京师范大学出版社, 1995: 76.
- [17] 朱旭军. 酒店员工流失的原因及应对措施[J]. 民营科技, 2016(1): 141.
- [18] 朱喆南. 杭州 SFT 大酒店员工流失成因分析及对策研究[D]: [硕士学位论文]. 杭州: 浙江工业大学, 2019.