

Probe into the Reasons and Countermeasures of Employee Turnover in Star-Rated Hotels Based on AHP

—Taking Jinan S Hotel as an Example

Huihui Xu

Business School, Shandong Normal University, Jinan Shandong
Email: 956298075@qq.com

Received: May 7th, 2020; accepted: May 22nd, 2020; published: May 29th, 2020

Abstract

With the development of China's social economy, the hotel industry has also shown vigorous development vitality. Not only that, but it has also stimulated the development of related industries and injected new vitality into the development of society. However, in the course of development, the problem of staff turnover in hotels is also becoming more pronounced. The staff is the lifeline to ensure the survival and development of the hotel. Unreasonable staff turnover will often bring huge losses to the hotel and keep the staff turnover rate within a reasonable range, this is a problem that the hotel industry should think about and attach importance to. This article takes Jinan s hotel as an example, using analytic hierarchy process to explore the reasons for the loss of hotel staff, and put forward the corresponding countermeasures.

Keywords

Staff Turnover, Jinan S Hotel, Reasons, Countermeasures

基于AHP探究星级酒店员工流失的原因与对策

——以济南 S 酒店为例

徐会会

山东师范大学商学院, 山东 济南

Email: 956298075@qq.com

收稿日期: 2020年5月7日; 录用日期: 2020年5月22日; 发布日期: 2020年5月29日

摘要

随着我国社会经济的发展, 酒店业也呈现了蓬勃的发展生机, 不仅如此, 还带动了相关产业的发展, 为社会的发展注入了新的活力, 但在发展的过程中, 酒店员工流失的问题也在日益凸显。员工是保障酒店生存和发展的生命线, 不合理的员工流失往往会给酒店带来巨大的损失, 使酒店员工流失率保持在一个合理的范围之内, 这是酒店业值得思考和重视的问题。本文以济南S酒店为例, 利用层次分析法探究酒店员工流失的原因, 并提出了相应对策。

关键词

员工流失, 济南S酒店, 原因, 对策

Copyright © 2020 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. 前言

随着酒店业的迅猛发展, 酒店员工流失已成为酒店未来发展所面临的重大问题。合理的员工流失可以使酒店内部加强新陈代谢, 增加酒店的生机与活力。但是不合理的员工流失会给酒店带来巨大损失, 如增加酒店的运营成本, 影响酒店的服务质量, 使酒店的稳定性降低, 竞争力减弱等, 影响酒店的经营形象, 阻碍酒店的进步和发展。

2. 研究现状

国外研究: 在酒店人力资源管理方面, Wong, Simon C. K.和 Lee, Patrick (2017)探究了酒店培训专业人员的角色变化, 重视酒店培训人员的关键作用[1]。Salem, Islam EI-Bayoumi 和 Abdien, Mohamed Kamal (2017)指出酒店不同部门的交叉培训有利于提高员工的服务效率和工作绩效, 也有利于降低员工流失率[2]。

国内研究: 周晋可(2018)研究指出, 员工得到的薪酬福利与他们的付出不成正比时会导致员工满意度下降而离职, 他提出酒店应建立健全合理的薪酬福利制度[3]。黄爱兰(2017)认为, 提高员工满意度不仅能降低酒店的运作成本, 提高员工工作效率, 也能降低新生代员工的流失率[4]。宋海燕(2017)通过研究沈阳如家酒店的人才流失情况, 提出了该酒店缺乏合理的激励机制、晋升机制和相应的员工职业发展规划, 据此提出了应对措施[5]。石通和(2019)提出酒店可以运用高科技设备提高工作效率, 取代部分员工岗位, 实施岗位合并, 节约人力资源[6]。

3. 济南 S 酒店员工流失现状

济南 S 酒店是一家四星级的餐饮主题文化酒店, 为调查酒店员工流失的问题展开了问卷调查, 主要从以下几个方面进行分析:

3.1. 年龄方面

在接受问卷调查的 130 人中，酒店员工在年龄段 20~30 岁和 30~40 岁所占人数最多，分别所占调查员工总数的 46% 和 23%，同时在此年龄段存在的潜在流失员工数也最多。可以得出结论：年龄在 40 岁以下的员工流动速度较快，年龄在 50 岁以上的员工几乎不再流动。即年纪越小的员工越不稳定，年龄越大的员工越稳定。

3.2. 学历方面

调查的济南 S 酒店 130 名员工中，小学及以下学历的员工占 7.70%，初中学历的占 30%，高中学历的占 11.54%，中专学历的占 40.76%，大学本科及以上占 10%。该酒店员工的学历水平主要是初中、中专的文化程度，调查员工多为基层服务人员，本科及以上学历水平占比较低，整体学历水平不高。初中及中专文化水平的员工比重大，员工流失数量多，但员工流失率低于高学历员工。

3.3. 部门方面

据调查，酒店就业人员主要集中在餐饮部、前厅部和客房部，其员工流失的比率也最大，分别占调查总人数的 43.48%、35% 和 42.86%。销售部、财务部、采购部等其他部门员工数少，员工流失率也低，其中采购部人员流失率最低，占 9.57%。由此可知，员工集中度高且劳动强度大的部门员工流失率越高。

4. 济南 S 酒店员工流失原因分析

根据调查结果，济南 S 酒店员工流失的原因主要集中在个人因素、组织因素和社会因素中，通过跟酒店员工的访谈和咨询相关领域专家，特从这三个方面构建了层次分析法的指标体系(表 1)。

4.1. 构建层次指标体系

Table 1. Index System of staff turnover in Jinan s hotel

表 1. 济南 S 酒店员工流失原因指标体系

目标层(A)	准则层(B)	方案层(C)
济南 S 酒店员工流失原因	个人因素	工作激励
		人际沟通
		家庭原因
		职业生涯规划
		职业道德
	组织因素	领导风格
		薪酬福利待遇
		企业文化
		公司发展
		绩效考核
	社会因素	市场竞争
		人才需求
		收入分配制度
		职业定位
		政策体系

4.2. 建立层次结构模型

根据层次指标体系，构建三层结构模型，第一层为目标层(A)，第二层为准则层(B)，第三层为方案层(C)，如图 1 所示。

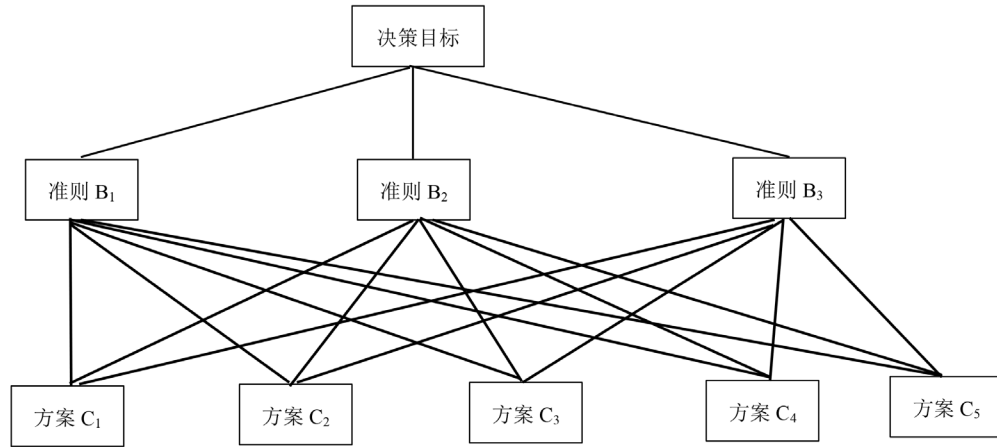


Figure 1. Hierarchical model diagram
图 1. 层次模型图

4.3. 层次单排序与一致性检验

根据已建构的层次指标体系，邀请行业专家根据指标的重要性程度进行判断和打分，根据专家打分的结果构建判断矩阵，如表 2~5 所示。

Table 2. Judgment Matrix from criterion level B to target level A
表 2. 准则层 B 到目标层 A 的判断矩阵

A	B ₁	B ₂	B ₃	权重
B ₁	1	1/3	2	0.238
B ₂	3	1	4	0.625
B ₃	1/2	1/4	1	0.136

通过对判断矩阵进行层次单排序和归一化处理，依据公式

$$\lambda_{\max} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \left(\frac{(AW)_i}{W_i} \right)$$

求出最大特征根，根据公式

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$$

得出判断矩阵一致性指标，通过查阅 RI 值，可以得出随机一致性比率 CR

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

当 $CR < 0.1$ 时，判断矩阵具有令人满意的一致性。

因此判断矩阵最大特征值 $\lambda_{\max} = 3.018$ ， $CI = 0.009$ ， $RI = 0.58$ ， $CR = 0.016 < 0.1$ ，一致性检验通过。

Table 3. Judgment Matrix from scheme level C to Criterion Level B (B₁-C)**表 3.** 方案层 C 到准则层 B 的判断矩阵(B₁-C)

B ₁	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅	权重
C ₁	1	5	3	2	3	0.398
C ₂	1/5	1	2	1/3	1/4	0.082
C ₃	1/3	1/2	1	1/4	1/2	0.075
C ₄	1/2	3	4	1	3	0.288
C ₅	1/3	4	2	1/3	1	0.158

最大特征值 $\lambda_{\max} = 5.344$, $CI = 0.086$, $RI = 1.12$, $CR = 0.077 < 0.1$, 一致性检验通过。

Table 4. Judgment Matrix from scheme level C to Criterion Level B (B₂-C)**表 4.** 方案层 C 到准则层 B 的判断矩阵(B₂-C)

B ₂	C ₆	C ₇	C ₈	C ₉	C ₁₀	权重
C ₆	1	1/7	2	1/3	1/4	0.066
C ₇	7	1	5	6	3	0.505
C ₈	1/2	1/5	1	1/2	1/5	0.055
C ₉	3	1/6	2	1	1/4	0.105
C ₁₀	4	1/3	5	4	1	0.268

最大特征值 $\lambda_{\max} = 5.31$, $CI = 0.077$, $RI = 1.12$, $CR = 0.069 < 0.1$, 一致性检验通过。

Table 5. Judgment Matrix from scheme level C to Criterion Level B (B₃-C)**表 5.** 方案层 C 到准则层 B 的判断矩阵(B₃-C)

B ₃	C ₁₁	C ₁₂	C ₁₃	C ₁₄	C ₁₅	权重
C ₁₁	1	2	1/3	1/4	3	0.147
C ₁₂	1/2	1	1/2	1/3	2	0.118
C ₁₃	3	2	1	1/2	3	0.262
C ₁₄	4	3	2	1	3	0.397
C ₁₅	1/3	1/2	1/3	1/3	1	0.076

最大特征值 $\lambda_{\max} = 5.272$, $CI = 0.068$, $RI = 1.12$, $CR = 0.061 < 0.1$, 一致性检验通过。

4.4. 层次总排序与一致性检验

根据层次单排序的结果, 确定每一层次的指标权重, 得出层次总排序的结果和组合权重(表 6)。

Table 6. Hierarchical total sort**表 6.** 层次总排序

指标层	B ₁	B ₂	B ₃	组合权重	排序
	0.238	0.625	0.136		
C ₁	0.398			0.095	3
C ₂	0.082			0.020	11
C ₃	0.075			0.018	12
C ₄	0.288			0.069	4

Continued

C ₅	0.158		0.038	8
C ₆		0.066	0.041	7
C ₇		0.505	0.316	1
C ₈		0.055	0.034	10
C ₉		0.105	0.066	5
C ₁₀		0.268	0.168	2
C ₁₁			0.147	11
C ₁₂			0.118	13
C ₁₃			0.262	9
C ₁₄			0.397	6
C ₁₅			0.076	14

由公式

$$I = \sum_{j=1}^m a_j CI_j$$

$$RI = \sum_{j=1}^m a_j RI_j$$

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

当 $CR < 0.1$ 时，层次总排序一致性检验通过。

由计算得出 $CI = 0.078$ ， $RI = 1.12$ ， $CR = 0.07 < 0.1$ ，层次总排序一致性检验通过。

4.5. 模型结果分析

根据层次分析法各指标层的权重，可得出引起济南 S 酒店员工流失的个人因素所占权重为 0.238，组织因素所占权重为 0.624，社会因素所占权重为 0.126，因此，组织因素是引起济南 S 酒店员工流失的决定性因素，而从指标层所占权重的角度上分析，前三位分别为组织因素中的薪酬福利待遇，占 0.316，员工绩效考核，占 0.168 和个人因素中的工作激励，占 0.095。因此，根据济南 S 酒店员工流失的现状和原因，应有针对性地从酒店自身出发提出切实可行的应对措施。

5. 济南 S 酒店员工流失的对策

根据对济南 S 酒店员工流失的现状调查，目前该酒店确实存在员工流失的问题，酒店的发展需要用好人才、留住人才，需要所有员工的共同努力。而员工流失问题加剧了酒店员工工作的不稳定性，影响酒店人力资源供给状况，增加人力资源管理的成本，削弱了酒店的核心竞争力，不利于酒店的长远发展。因此，本文根据酒店员工流失的原因提出几点建议，促使酒店为减少员工流失率、提高酒店服务质量等方面做出努力。

5.1. 完善薪酬福利制度，构建科学激励机制

济南 S 酒店应该建立良好的薪酬管理制度。酒店要想有长远的发展就要管理好人力资源，而人力资源管理的最好方法就是做好薪酬管理。工资水平的高低是影响员工对酒店工作满意度最直接的因素。得到理想的工资也是员工工作的根本目的。因此薪酬管理制度设计的是否公平合理对吸引人才、留住人才具有直接的影响作用。

济南 S 酒店要提高员工的薪酬水平, 高于同行业平均工资水平, 这样才有利于留住更多的员工。对于在酒店工作的一线服务人员, 可以采取“基本工资 + 奖金”的薪酬管理模式。奖金能对员工的工作产生激励作用, 调动员工的工作积极性, 激发员工的创造活力, 为酒店做出更多的贡献, 自己也能得到相应的报酬。对于中高层管理者, 可以采用“基本工资 + 绩效工资 + 股票增值红利”的薪酬模式。将员工的工资与绩效考核直接挂钩, 制定不同的工资标准, 以按劳分配原则为主, 为酒店做出更多贡献的人就应该得到更高的薪酬, 以此来起到激励员工的目的。同时工资中包含股票增值红利也是将员工的利益与酒店的利益联系在一起, 让他们参与酒店利润的分配, 能够激发员工的主动性和责任心, 也能让员工树立主人翁意识, 主动参与到酒店的日常管理中去, 为酒店发展建言献策。

除此之外, 建议完善的福利制度也是减少员工流失的一大重要措施, 要给员工提供舒适的住宿环境、营养的员工餐、丰富的业余活动, 加强情感交流, 建立合理的休假制度, 提供休假福利等, 丰富员工的生活, 加深员工对酒店的情感。

5.2. 制定职业发展规划, 拓宽员工晋升空间

济南 S 酒店要为员工的发展制定合理的职业发展规划, 加强对员工的教育与培训, 如举行职业发展座谈会, 派发职业发展规划指导手册等, 让员工清楚自己的定位, 充分挖掘自身潜力, 增加员工工作的知识和技能, 使自己个性特长与酒店发展的需求相协调, 为员工提供受教育和培训的机会, 提高员工的素质, 为员工未来的职业发开展辟道路。对酒店来说, 制定员工职业生涯发展规划能够充分发挥员工的价值, 培养更优秀的人才为酒店的建设服务, 提升酒店的服务质量, 降低酒店员工的流失率。

济南 S 酒店要拓展员工职业发展的空间, 让员工对自己的工作充满希望和动力, 要给员工贯彻这样的思想: 通过自己的努力, 就可以让自己获得升职加薪的机会。酒店要完善员工晋升体系, 拓宽员工晋升渠道。如在酒店员工之间实行轮岗制度, 让不同的人可以体验酒店不同的工作, 然后根据每个人在不同岗位上做出的成绩进行评估和反馈, 以此来反映员工最适合的工作, 引导员工不断走向管理岗位。

酒店要不断完善和健全酒店的内部选拔制度, 使真正有才能的人能够有发挥的空间。畅通的晋升渠道有赖于公平合理的绩效考核制度, 运用同样的考核方法和程序, 主要在绩效、能力、工作态度、学识、过失情况、杰出贡献几个方面对员工的表现进行量化打分, 完整地呈现在考核记录表上, 任何员工面临晋升的机会都是平等的, 要运用科学的方法定期地对员工进行考查, 考查过程中要实行有效的监督, 坚持公平公正的原则, 通过综合评定各项指标给予优秀员工晋升的机会。对于出现的任人唯亲等破坏酒店管理制度的行为严肃处理, 保护员工的正当权益, 增强员工对酒店的信心。

5.3. 创新酒店管理理念, 健全酒店管理体系

创新酒店管理理念, 健全酒店管理体系是促进酒店长远发展的重要保障。酒店管理理念的创新主要体现在对人力资源的管理上。济南 S 酒店大部分员工是工作在一线的服务人员, 酒店要进行人性化的管理就要充分了解基层员工的需求, 站在他们的角度上思考问题, 如酒店为特殊困难的员工提供资助, 节假日组织丰富多彩的愉悦身心的活动, 完善员工加班制度, 增加加班补贴, 对有特别贡献的员工奖励公费旅游等, 对员工的科学管理摆放在酒店工作的突出位置。

酒店的管理体制应该透明化。从酒店员工的招聘录用、升职调动、培训奖惩、选拔考核等各个环节都要做到公开透明、有章可循。这样不但有利于员工参与到酒店的管理中来, 激发员工的主动性, 增强员工的责任感, 还有利于酒店的科学运营和良性发展。

同时还应制定系统完善的管理规程和体系, 正所谓没有规矩不成方圆。合理可行的规章制度可以约束酒店员工的行为, 协调员工之间的关系, 使酒店管理向系统化、科学化、时代化的方向发展。只有做

到在酒店管理理念和模式上的改变,坚持特色的人性化经营模式,才能增强员工在酒店工作的信心和荣誉感,真正做到吸引人才,留住人才。

5.4. 创设酒店特色文化,营造良好就业环境

酒店文化是酒店全体员工都认同的企业价值观念。企业文化正是能通过改变人的思维观念来使员工形成强大的凝聚力。随着酒店竞争的加剧,良好的企业文化越来越成为酒店留住人才的重要因素。企业文化作为酒店软实力的象征,是员工高效工作,酒店平稳运行的精神支柱。

济南 S 酒店要创设良好的酒店文化要坚持以人为本的理念,站在员工最关心、最实际的问题的角度上思考问题,保护员工的权益,健全制度建设体系。对员工进行文化教育和培训,让员工熟知酒店的目标、宗旨、战略规划、经营理念和核心价值观。通过举办各种丰富多彩的企业文化宣传活动,如创办读书月、举办酒店文化的创意大赛、征集酒店文化宣传语、酒店文化内部墙体展示等活动,使员工自己的价值观念与酒店发展保持一致,增强员工对酒店企业文化的认同感、亲密感和归属感。企业文化要在全体员工的参与下才能不断继承、发展和创新,要激励员工积极参与到酒店文化的创设中去,将自己对酒店文化的理解和创意投入其中,树立主人翁意识,增强员工对酒店的责任感。

同时也要树立员工的服务意识,理解自己工作的意义和价值,做好本职工作,以最好的服务态度达到顾客的满意。良好的就业环境建立在良好的酒店文化基础之上,酒店文化建立起来之后,就会给员工提供轻松、愉悦、和谐的就业环境,舒缓员工的身心压力,彼此间人际关系融洽,形成一个有组织、有纪律、有信仰的大家庭。在这样的集体中,员工的稳定性才会大大增加。

6. 结论

“水能载舟亦能覆舟”,一个酒店的发展不仅取决于顾客的满意,还来自于全体员工的共同努力。过高的员工流失率确实给酒店带来了负面影响,会造成酒店人力资源成本的增加、酒店运营不稳定、酒店服务质量降低等问题。虽然造成酒店员工流失的因素是多方面的,但是酒店仍然要担主要责任。作为酒店管理者,要充分重视员工发挥的作用,激发员工的工作潜能,发挥他们的主观能动性,合理有效分配资源,注重员工的自身发展,体现人性化管理,让员工更好地为酒店所用。

参考文献

- [1] Wong, S.C.K. and Lee, P.C. (2017) Roles of the Hotel Training Professionals-Perspectives of Industry Practitioners. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, **18**, 1-23. <https://doi.org/10.1080/15256480.2016.1263171>
- [2] Salem, E.B. and Abdien, M.K. (2017) Implementation of Employee Cross-Training during Pervious Conditions in Hotels. *Tourism Management Perspectives*, **23**, 68-74. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.05.005>
- [3] 周晋可. 高星级酒店员工流失原因及对策分析[J]. 度假旅游, 2018(1): 42-44.
- [4] 黄爱兰. 基于新生代员工满意度调查的人力资源激励策略[J]. 中国商论, 2017(22): 132-134.
- [5] 宋海燕. 沈阳如家经济型酒店人力资源流失问题研究[D]: [硕士学位论文]. 沈阳: 沈阳大学, 2017.
- [6] 石通和. 破解酒店“用工荒”的策略探究[J]. 科技风, 2019(32): 199.