

# 浙江省星级饭店人才流失意图研究

韦炜

(丽水职业技术学院 人文艺术分院, 浙江 丽水 323000)

**【摘要】** 根据中国旅游饭店协会的调查数据分析,在星级饭店员工的学历构成中(平均值)大学及以上的比例为 9.61%,大专为 15.66%,高中及职业学校为 52.18%,其他为 22.55%。这说明具有旅游专业学习背景的人才无法满足其需求,即旅游专业人才在选取星级饭店就业的过程中具有较大的自由空间,这就为星级饭店人才流动提供了前提条件,也从一定程度上推进了星级饭店人才的流动。本文以浙江省星级饭店为例,描述和探讨浙江省星级饭店人才流失意图的影响因素及其作用,从而为浙江省星级饭店制定有效的人才管理措施提供相应的对策建议。

**【关键词】** 浙江; 星级饭店; 人才; 组织承诺度; 工作满意度; 流失意图

**【中图分类号】** F272.92

**【文献标识码】** A

**【文章编号】** 1673-0194 (2016) 09-0118-04

## 0 引言

员工流失意图的相关研究已成为学术界研究的热点问题。基于马奇和西蒙的“参与者决定”模型、普莱斯模型、莫布雷中介链模型、扩展的莫布雷模型、Price 模型等理论模型,对员工流失意图的理论研究也取得了丰硕的成果。但是本文通过国内外相关文献的梳理发现,相关员工流失意图研究大多数还是仅仅从理论层面进行探析,缺乏了实践性的说服力。通过相关文献的梳理,以及对浙江省星级饭店人才流失意图的实证调查研究分析,从系统角度对人才流失意图概念及内涵进行总结和探析;对流失意图的影响因素进行分类和归纳,并加以访谈和调查问卷的形式,本文得出星级饭店人才流失意图的影响因素,建立理论模型并加以验证。以期找出决定浙江省星级饭店人才流失意图产生的因素,尝试提出浙江省星级饭店人才流失意图问题的客观结论,以及相关解决的策略。

## 1 研究模型与理论假设

### 1.1 模型简介

浙江省星级饭店人才除需具备必要的理论知识外,还需具有较好的岗位工作实际操作能力和语言表达能力,同时还需具备一定的外语基础,这是岗位工作所要求的基本技能,同时也是饭店注重员工技能培训的结果。他们参与工作除了需要获得基本的薪酬外,还渴望得到更高的职业认同,关注自身的价值提升,追求更高的生活质量,注重自我成长。进入星级饭店是为了实现自我成长、职业发展的目标,获得良好的发展机会,实现自身的价值后,他们就会对星级饭店产生较高的工作满意度和组织承诺度。反之,自身价值的不能实现,再加上外部工作机会的吸引,就会产生人才的流失。因此,本文主要参考 Price (2000) 模型构建浙江省星级饭店人才流失模型,主要从环境变量、个体变量、过程变量、结构化变量对流失意图的影响进行因子分析,能够很好地解释星级饭店人才的流失状况。但是其中包含较多的变量,缺乏一定的针对性,笔者根据本文的研究重点和浙江省星级饭店的实际情况,对已有模型的变量进行增减补充,建立以饭店自身变量、个体变量、环境变量为自变量,流失意图为因变量,组织承诺度、工作满意程度为中介变量的理论模型,如图 1 所示。

收稿日期: 2016-02-26

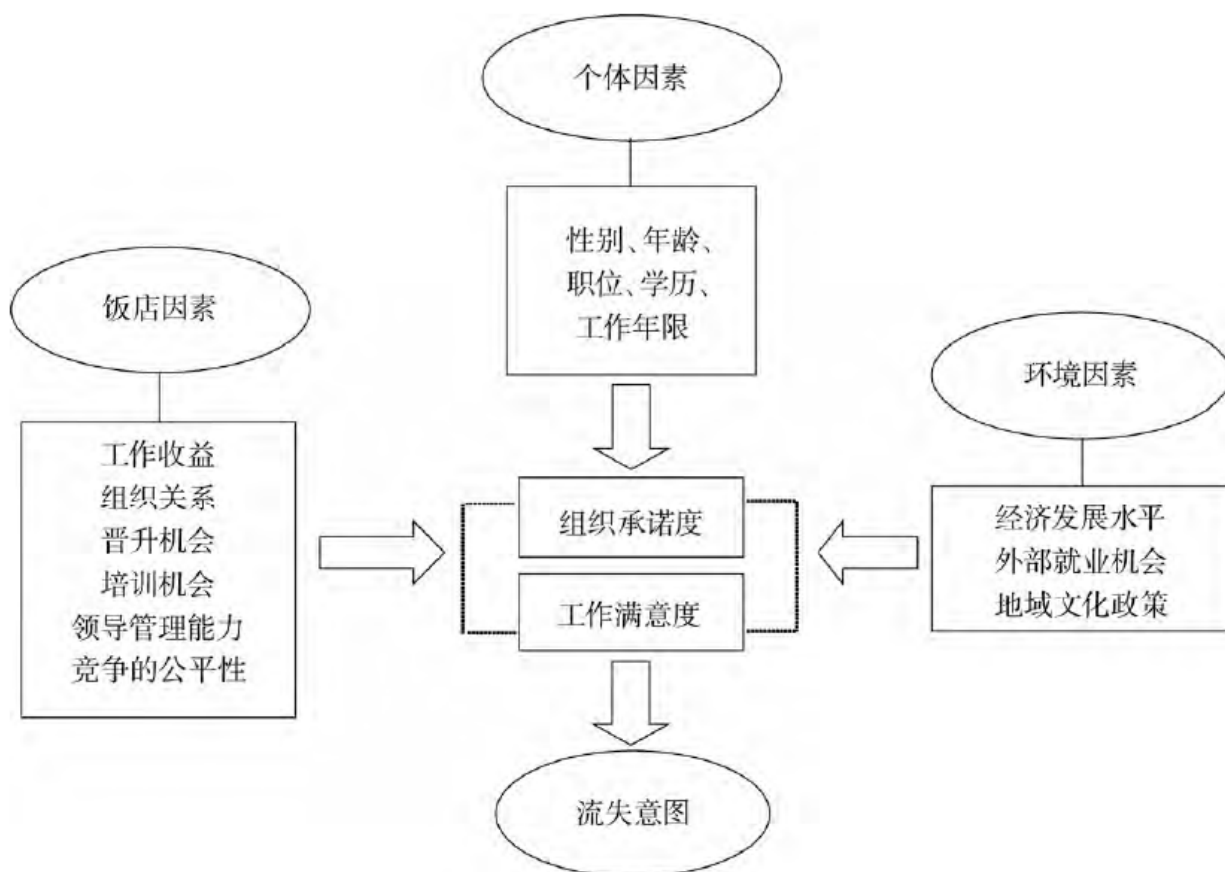


图 1 浙江省星级饭店人才流失模型

## 1. 2 研究变量的定义

由模型可知，环境变量同个体变量、饭店变量对员工的流失意图都有影响，但是由于环境变量对员工个人和企业影响的外在性、影响作用的不可控性，导致测量的难度较大，且研究的作用也不明显，因此本文不作测量。这里只对一些主要的测量指标加以解析。

### 1. 2. 1 组织承诺度

组织承诺度是雇员对其所在组织及目标的认同度，并且努力维持组织员工身份的程度。一般通过情感承诺、继续承诺、规范承诺三个部分来描述。感情承诺是指员工对企业的情感依托和认同，在工作中表现为对企业的忠诚度和投入度；继续承诺是指员工对离开企业所带来损失的认知，即员工为了不失去经多年的努力而获得的职位和福利，而不得不继续留任企业的一种承诺；规范承诺是指员工受到组织或者社会环境长期的影响，产生的一种责任感，即对于继续留任组织的义务感。

### 1. 2. 2 工作满意度

工作满意度是一项综合性指标，它不仅受个人因素和工作因素的作用，还受到所在组织的总体盈利水平和整体前景的影响。通常工作满意度是由员工对工作本身的满意度、工作成就的满意度、领导能力的满意度、社会性满意度来衡量。工作满意度常常被视为企业人力资源管理工作的警戒性指针，用来发现人力资源管理方面的问题并及时地采取补救措施，作为企业拟定人力资源管理策略的重要参考指标。工作满意度在一定程度上可以作为预测员工流失意图的指针，较低的工作满意度，往往预示着

较高的流失意图。

### 1.3 研究假设

从研究模型可以看出，本文研究的主要目的在于了解自变量（个体变量、环境变量）对中介变量（组织承诺度、工作满意度）和因变量（流失意图）的影响程度。根据本文的研究思路和目标，在结合以往的理论研究、实证分析的基础上提出假设：个体变量、环境变量对组织承诺度、工作满意度和流失意图有显著性影响。

## 2 样本简介与问卷设计

考虑到一些限制性的因素，本次的调研活动以杭州、宁波、温州、绍兴的四星级、五星级酒店的中海高层管理人员、大专及大专以上学历的工作人员为主要的研究对象。调查过程中共发放问卷 200 份，回收 165 份，其中有效问卷 150 份，有效回收率为 75%。在调查的过程中，结合访谈的形式，对饭店员工进行深入的了解和分析，以找出可能引起其产生流失意图的其他相关因素，从而为后续的研究做准备。

本文在参考了大量国内外关于人才流失相关报告、问卷的基础上，经过反复的推敲，结合浙江省星级饭店人才的特征，形成了本次的研究调查问卷，具体包含四个部分。①个人基本信息表，主要了解性别、年龄、职位、学历、工作年限的基本情况。②组织承诺度量表，被调查者依据自己对饭店的真实想法，对组织承诺的 10 个考察项目进行客观的选择。③工作满意度量表，本量表采用了信度和效度较高，且被学术界所公认的明尼苏达满意度问卷，共 15 题。④流失意图量表，本研究借用樊景立等（1978）对纺织厂员工离职的量表，许多香港学者对该问卷进行了研究，被认为具有较高的信度和内部一致性。本量表共 4 题。问卷的后三部分采用五点量表，按照从“完全不同意”到“完全同意”，计分顺序为 1、2、3、4、5 分计量。

## 3 调查结果分析

本次的调查主要是以定性分析与定量分析相结合。为了保证问卷设计的合理性，在发放正式问卷之前抽取了资质较好的五星级饭店员工，进行了小组访谈，并对问卷的内容、逻辑顺序进行了科学合理的修改，以期提高问卷调查结果的可信度。定量分析采用调查问卷为主要方式，主要目的是找出可以影响浙江省星级饭店人才流失意图的决定性因素。为确保问卷调查的准确度，对问卷当中的心理量表的信度和效度都进行了检验。

问卷调查所得出的数据资料，笔者采用了 SPSS 19.0 进行科学的统计分析。对于研究目的探析和研究假设的验证，采用了描述性统计分析、相关性分析、回归分析、小组访谈结果及分析进行了分析和比较，具体如下。

### 3.1 描述性统计分析

依据被调查者的性别、年龄、职位、学历、工作年限的情况，对被调查者进行分析比对，通过百分比分析，可以了解样本总体的构成情况。

### 3.2 相关性分析

主要是对模型假设进行验证，运用相关性分析对个体因素、饭店因素、环境因素与组织承诺度、工作满意度、流失意图之间的相关性进行分析和验证。

### 3. 2. 1 组织承诺度

在饭店变量中，组织关系和领导管理能力对组织承诺都有显著影响，其他因素对于组织承诺度的影响并不显著。

### 3. 2. 2 工作满意度

在各自变量中，不同性别、年龄、职位、学历和工作年限的人才在相同情况之下，对于工作满意度是存在一定区别的，说明个体变量与工作满意度之间是显著相关的。工作收益、晋升机会、培训机会、竞争的公平性与工作满意度呈现显著的正相关。环境变量中的外部就业机会越大，员工的满意程度越低，说明外部就业机会与满意程度呈现显著的负相关。

### 3. 2. 3 流失意图

从个人变量方面看，根据统计结果分析，职位越高、年龄越大、工作年限越长的员工，流失意图越小；学历越高的员工往往伴随着较高的流失意图；不同性别的员工，流失意图也存在着区别。即职位、年龄、工作年限与流失意图显著负相关；学历与流失意图显著正相关；性别与流失意图显著相关。

从饭店变量方面看，分析结果表明，工作收益、组织关系、晋升机会、培训机会、竞争的公平性与流失意图存在显著的负相关。

从环境变量方面看，外部就业机会越大，员工的流失意图越强烈，即外部就业机会与流失意图呈现显著的正相关。

## 3. 3 小组访谈结果及分析

为确保问卷调查结果的可靠性，笔者在总结调查结果之前，抽取了发展较为优越的五星级饭店，进行了小组访谈。在访谈中了解到，浙江省星级饭店人才对行业的发展前景抱有很大的信心，对饭店的管理方式和方法基本满意，对于饭店在现代经济发展过程中采取的经营策略和战略方针也基本赞同。但是受访员工对于一些问题的反应也较多，如饭店的劳动薪酬与工作负荷略失平衡，饭店的工作强度较大，而相应的劳动收入却得不到有效提高；个人的社会地位通过工作难以得到有效提升；晋升的机会难以把握；这些都将导致饭店人才流失意图的产生。

## 4 对策建议

本次研究发现，影响浙江省星级饭店人才流失的因素很多，想要保持较低的员工流动率，防止流失意图的产生，是一项系统的工作，不是单单的靠某一个部门或某一层级的管理者就可以实现的。基于上述的分析结果，为保持饭店较低的员工流失率，笔者建议可以采取以下几种措施。

### 4. 1 优化工作设计，增加工作自主权

作为高效的组织管理者，应当给予员工一定的工作自主权，让员工有机会可以按照自己的方法科学合理地设计自己的工作，而不是处处按部就班地履行自己的职责，让员工对工作产生更多的责任感，发挥自己的特长和潜力，在实践工作中探寻更加高效、合理的工作设计方法。这样不但可以激发饭店人才的工作积极性，还可以挖掘人才的潜力，为饭店的高效化运作提供更多好的意见和建议。

### 4. 2 完善薪酬分配，提高生活待遇

---

对于饭店人才来说，薪酬不仅是生活的保障，在一定程度上也是社会地位的象征、自身能力的体现。星级饭店想要留住人才，必须建立科学合理的薪酬保障策略。薪酬的分配除了能够体现员工所有的劳动付出外，还应对饭店管理、日常工作有突出贡献的员工给予额外的奖励，除了赋予“最佳员工”“饭店之星”等荣誉奖项外，还应奖以一定程度上的薪酬激励。饭店工作会具有较大的强度，倒班制也是饭店工作的一种常见形式，这就需要饭店为员工提供人性化的管理，如安排美味健康的工作餐，舒适的夜班住宿条件，便捷的交通安排（如饭店班车接送）等，从而增加员工工作、生活的舒适度，提高员工对饭店的满意度。

#### 4.3 完善培训制度，优化晋升渠道

对于饭店人才来说，谋生已不是他们的首要需求，他们更加看重自我能力的提升。除了自我学习之外，饭店人才更需要饭店为他们提供更加符合自身职业发展需要的培训，饭店可以帮助人才找到职业生涯发展与饭店发展的契合点，这不仅可以满足人才自身发展的需要，也同样可以满足饭店发展过程中对人才的需求。在晋升方面，由于管理岗位数量的局限性，可以尝试采用内部轮换、破格提升等方式来弥补。对于某些方面具有特长的人才，可以采用定向培养的方式为其设定发展路线。

#### 4.4 构建以人为本的企业文化

星级饭店人才在拥有一定知识和技能的同时，还具有强烈的自主意识、追求工作的成就感和自我实现，而星级饭店的产品主要又是以服务为依托，因此，星级饭店在构建企业文化过程中可以将“以人为本”作为指导原则。运用灵活多变的方法（如定期访谈），对星级饭店人才的特征和需求进行充分了解，掌握人才的动态，从而创建出让星级饭店人才满意的文化氛围。

#### 参考文献：

- ① 徐鹏．旅游管理专业学生就业存在的问题与对策[J]．经营管理者，2012（9）：123．
- ② 张勉．企业雇员离职意向模型的研究与应用[M]．北京：清华大学出版社，2006．
- ③ 赵西萍，刘玲，张长征．员工离职倾向影响因素的多变量分析[J]．中国软科学，2003（3）：71—74．
- ④ 黄桂．员工满意度影响因素的实证研究[J]．管理世界，2005（11）：160—161．
- ⑤ 樊景立．纺织厂女作业员离职行为之研究[D]，台湾：国立政治大学，1978．
- ⑥ 刘洋．论我国中小企业人才流失的原因及对策[J]．时代金融，2012（1）：158．
- ⑦ 张术霞，范琳洁，王冰．我国企业知识型员工激励因素的实证研究[J]．科学与科学技术管理，2011，32（5）：144—149．
- ⑧ 刘飞龙．饭店企业实施正负激励的基本原则和有效途径[J]．饭店现代化，2010（9）：50—51．
- ⑨ 田喜洲，谢晋宇．大学生酒店实习社会化及其留职意愿影响因素分析[J]．旅游学刊，2010，25（1）：65—70．