

星级饭店基层员工满意度提升策略研究

——以株洲市星级饭店为例

刘中艳,肖芳,王冷

(湖南工业大学商学院,湖南 株洲 412007)

[摘要]排班制度不合理,薪酬福利低,培训工作不到位,领导管理水平有限,工作条件差,企业文化建设薄弱等一系列问题,造成星级饭店基层员工满意度偏低。采取弹性工作制,建立科学的薪酬制度,强化职业发展培训,提高领导管理水平,优化工作环境氛围,加强企业文化建设,是进一步提高星级饭店基层员工满意度的有效手段。

[关键词]星级饭店;基层员工;满意度;提升策略

[中图分类号]F406.15 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1674-117X(2012)04-0067-05

Analysis on the Satisfaction Promotion Strategy of the Junior Staff in Star Hotels

——Example of Star Hotels in Zhuzhou City

LIU Zhongyan¹, XIAO Fang²

(1. School of Business, Hunan University of Technology; 2. Shenzhen Modern Trading Co. Ltd)

Abstract: Series of questions, such as unreasonable scheduling system, low pay and benefits, inefficiency training, limited leadership and management level, poor working conditions, weak enterprise culture, will result in low satisfaction of junior staff in star hotels. In order to enhance junior employee satisfaction in star hotels, some effective means, such as taking a flexible working system, establishing a scientific remuneration system, enhancing vocational training, improving leaders' management level, providing good environment, and strengthening the enterprise culture, will be adopted.

Key words: star hotels; junior employees; satisfaction; promotion strategy

2009年12月国务院颁布了《关于加快发展旅游业的意见》,这意味着包括饭店业在内的旅游业正式进入了国家战略体系,中国饭店业即将迎来新一轮的黄金发展时期。截止2010年底,全国已经有星级饭店1.4万余家,其中五星级572家,四星级2149家,三星级6278家,二星级5182家,一星级406家。无论是硬件设施,还是软件服务,星级饭店都代表我国整个住宿业的最高水平。然而,我国饭店行业却存在着产业蓬勃发展与员工薪酬竞争

力下降、行业人才与人力资源不足的矛盾,人力资源问题成为阻碍行业发展的瓶颈因素,饭店作为“精英行业”的形象受到严重威胁。

员工的高流动率一直是困扰饭店发展的难题。目前,饭店内部的人力资源管理不容乐观。由于工作回报较低、工作条件不理想等诸多因素,导致基层员工满意度低,使得星级饭店业存在着人员流动过于频繁、员工队伍不稳定等问题,极大程度上影响了饭店的发展,直接影响了星级饭店的服务质量

收稿日期: 2011-12-08

基金项目: 湖南省哲学社会科学基金一般项目(11YBB140), 湖南工业大学教改重点项目(2011B07)

作者简介: 刘中艳(1972-),女,湖南株洲人,湖南工业大学副教授,硕士生导师,主要从事旅游管理和人力资源管理等方面的研究。

和水平。为了促进星级饭店健康、稳定的发展,饭店必须拥有相对稳定的基层员工队伍,以确保服务质量,提升竞争力。

一 研究设计和数据统计

本次问卷调查一共包括2个部分:第一部分为员工的基本信息调查;第二部分为星级饭店员工满意度调查。问卷调查包括6个维度,即:工作本身满意度、工作条件满意度、工作回报满意度、人际关系满意度、领导管理满意度、组织本身满意度。6个维度构成员工的总体满意度。其中工作本身满意度主要考察员工是否喜欢自己的工作,是否发挥了自己的特长和技能,是否清楚自己的工作要求和职责,是否满意工作时间和加班制度,工作量是否给自己造成压力等;工作条件满意度主要考察员工是否满意自己工作场所的环境和条件,是否满意饭店提供的食宿,是否能及时获得工作所需的信息与材料等;工作回报的满意度主要考察员工对饭店提供的工资、福利政策是否满意,工作表现是否得到肯定,工作能否带来成就感,努力在收入中是否有明确回报,饭店的奖励和处罚制度是否感到公正,能否获得必要的培训机会,晋升机会是否公平合理等;人际关系满意度主要对员工与上级以及同事之间的人际关系状况等进行了调查;领导管理满意度主要评价上司是否有很好的领导才能,人事决策是否公平,上级是否重视员工的意见和建议,是否满意领导给予的支持和指导等;组织本身满意度主要考察员工对饭店是否有归属感,饭店制度能否得到

很好的执行,饭店在社会公众中的形象是否很好,饭店是否有很好的发展前途等。

采用员工满意度指数来反映员工满意度状况,总分为10分。当分数低于6分时,说明员工满意度低,企业的管理存在严重问题;分数高于8分,说明员工满意度高,对企业有强烈的归属感,对企业的忠诚度高,团队具有凝聚力;当分数在6~8分之间时,说明员工满意度一般。

为了保证此次星级饭店员工满意度调查研究的全面性,根据株洲市饭店业的现状,笔者选取了10家具有代表性的星级饭店作为研究对象。本次调查共发放问卷240份,基本涵盖了饭店各个部门的基层员工,问卷采用不记名的方式,由各部门经理或人力资源部经理发放并收回,尽可能的得到员工配合,最大限度地保证问卷调查的真实性和有效性。本次调查一共回收了问卷199份,问卷回收率为82.92%,其中有效问卷172份,问卷有效率为86.43%。

通过本次调查得知:饭店员工中女性明显多于男性,占被调查人数的66.74%;员工的年龄主要集中在21~30岁,占被调查人数的54.65%;员工未婚数,占被调查人数的56.63%;员工的学历主要集中在高中(中专),占总人数的47.09%。通过对员工的店龄和工龄统计,可以发现员工在样本饭店的工作时间短,稳定性差,流动高,而61.04%的员工的店龄在2年以下,说明饭店员工的流失率相当高。员工的月收入主要以1020~1600元为主,占被调查人数的57.89%(见表1)。

表1 株洲市星级饭店员工基本信息

项目	内容	比例	项目	内容	比例
性别	男	33.26%	店龄	1年以下	30.23%
	女	66.74%		1至2年	30.81%
年龄	20岁以下	15.47%		2至5年	22.09%
	21~30岁	54.65%		5年以上	16.86%
	31~40岁	23.26%	工龄	1年以下	19.77%
	40岁以上	6.63%		1至3年	45.93%
婚姻	已婚	43.37%		3至10年	26.16%
	未婚	56.63%		10年以上	8.14%
学历	初中	28.49%	工资	1020元以下	14.21%
	高中(中专)	47.09%		1020~1600元	57.89%
	大专	18.02%		1601~2500元	14.74%
	本科及以上	6.40%		2500以上	3.68%

对调查问卷的结果进行统计分析可以得出:株洲市星级饭店员工总体满意度指数为6.51分,对于目前的工作基本满意。在对工作本身、工作条件、工作回报、人际关系、领导管理和组织本身的满意度评价上,满意度指数分别为6.89、6.70、6.06、7.42、6.73和6.90分。其中对工作回报的满意度最低,仅为6.06分,对总体满意度的影响很大。员工最满意的维度是人际关系,满意度指数为7.42分(见图1)。

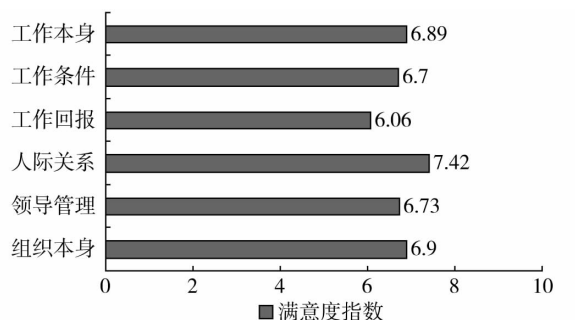


图1 株洲星级饭店员工满意度指数

在工作本身满意度的调查中,对工作要求和职责是否清楚,满意度指数最高为8.03分。对工作时间和加班制度的满意度指数最低,只有5.86分。远低于其他四个维度的满意度指数。在工作条件满意度的统计结果中,工作环境的满意度指数处于中等,为6.70分。工作回报满意度的指数在6个维度中是最低的,其中对于工资和福利政策的满意度指数分别是5.73分和4.14分,这说明饭店没有发挥薪酬的激励作用,饭店的福利政策、薪酬待遇分配对内没有公平性,对外没有竞争力,使得员工对薪酬制度感到很不满意。在领导管理满意度调查中,员工大部分认为上司有很好的领导才能(7.22分),但对于自己的意见建议能否得到重视(6.34分)以及人事决策的公平性(6.34分)满意度不高。领导者虽然有才能,但也要重视员工的意见,提高人事决策的公平性等。员工对组织本身满意度较高,主要表现在对饭店形象、饭店的发展前途上满意度较高,分别为7.53分和7.22分,而对饭店的归属感却较低,为6.29分。

二 星级饭店基层员工满意度不平衡的成因

通过对员工满意度的问卷调查分析,可以得知员工对目前的工作基本满意,但就各因素具体细分来看,仍然呈现出较大的不平衡性,其成因突出体现在管理过程中。

1. 排班制度不合理。饭店由于其运作特性,

许多岗位的员工特别是基层员工在法定节假日或遇大型团队或宴会接待时在其本休日均得不到休息,需要加班加点的工作,尤其是餐饮、康乐等需要与客人消费相配合的部门,在这方面表现的更为突出,有的员工每天加班3、4小时也属正常现象,每周的工作时间远远超过44小时。而对于这种加班现象,饭店采取的是加班后补休的措施,员工失去了本应休息的时间而且没有得到合理的补偿,造成了员工心理上的不满意,故而满意度不高。

2. 薪酬福利偏低。薪酬是企业吸引和激励人才最直接、最普遍的方式,高薪对于优秀人才有着不可替代的吸引力。^[1]而饭店行业工作劳动强度大,工作时间长,工作压力大,但是工资待遇却不高,员工的努力在收入中没有明确的回报,饭店的福利政策、薪酬待遇分配存在着对内没有公平性、对外没有竞争力的现象,使得员工对薪酬制度感到很不满意,没有发挥薪酬的激励作用。由于饭店基层员工工作的重复单一性,使得员工很难在工作中获得成就感。这些在很大程度上影响了员工的满意度。

3. 培训工作不到位。随着社会的高速发展,员工工作中所需的知识和技能也在快速更新,因此培训已成为企业提高员工工作效率、增强竞争力的重要手段。从员工的角度看,自身能否得到发展和进步已经成为他们衡量自己工作好坏的一个重要指标。然而,饭店管理者却不够重视有利于员工发展的职业培训,员工的潜力没有得到充分的发掘,不利于企业获得更为优秀的人才,这也在一定程度上影响了员工的晋升,不利于员工对企业的归属感以及忠诚度的培养。

4. 领导者管理水平亟待提高。管理者和员工之间关系密切,管理者的业绩是员工积极配合,共同努力的成果。员工作为各项工作的执行者,各种规章制度实施的对象,各项决策的最终贯彻者,能够从不同的角度去发现管理者在管理活动中存在的问题,帮助领导者改进管理。但从调查结果可以看出,虽然大部分管理者本身具备较高的才能,但对员工的意见和建议却不够重视,导致一部分人事决策有失公平。由于管理者与员工之间缺乏沟通,管理者给予员工的支持和指导也有待提高。

5. 工作条件有待改善。通过调查分析发现员工对工作条件的满意度不高,饭店虽然为员工提供了食宿,但条件一般。员工对工作环境、条件以及能否及时获得工作所需的信息、材料的满意度也不高。工作条件是很多人选择工作单位的重要因素

之一,条件的好坏直接影响员工的工作情绪和效率,因此饭店应尽力为员工创造良好的条件。

6. 企业文化建设薄弱。多数饭店存在着薪酬、考核、晋升不公平现象,饭店内部也缺乏一种努力学习、相互信任、积极向上的文化氛围,员工在组织内部缺乏展示自己才能的平台,缺乏谋求自身发展的机会,缺乏对饭店整体运作、长远发展的了解,缺乏归属感。

三 提升星级饭店基层员工满意度的策略

员工对工作的满意度不高,一部分是因为员工自身认识上的偏差,而另一部则需要饭店管理者去改善。因此,提高员工满意度可以分两步来实现。^[2]

1. 采取弹性工作制。饭店的工作时间安排可以采取核心时间与弹性时间结合的模式,即:一天的工作时间由核心工作时间(通常5~6小时)和环绕两头的弹性工作时间所组成。核心工作时间是指每天某几个小时所有员工必须到班的时间,弹性时间是员工可以在这部分时间内自由选定上下班的时间。例如:饭店前台接待收银的高峰期一般是中午退房的时候,它的核心工作时间则可定为上午9点到下午3点,这段时间所有应工作的员工都上岗到位,其他的应工作时间则可由员工自由选择。^[3]通过弹性工作制可以使员工根据个人需要合理安排他们的工作时间,使员工在工作安排上能行使一定的自主权,从而感到个人的权益得到了尊重,提高了工作满意度。

另外,饭店可以聘用部分大中专学生做兼职,根据他们的上班时间调整饭店员工的休息时间,这样可以减轻员工的工作强度,^[4]保证员工的休息时间,提高饭店员工的满意度。

2. 建立科学的薪酬制度。薪酬是激励员工积极工作的主要手段。达到或是超出员工期望的薪酬能给员工带来满意感,激发员工的工作积极性,让员工产生信任感和归属感,从而吸引并留住人才。因而,挖掘员工的内在价值和创造潜力,就要建立科学的薪酬制度。

首先,要制定科学合理的薪酬制度。科学合理的薪酬制度是指饭店根据其实际情况以及劳动力市场工资水平,制定符合企业战略需要、兼具内外公平、成本节省且富有效率的薪酬制度。^[5]通过提高员工的基本工资,保障员工的基本生活需要;通过增加绩效工资,将饭店的经济效益与员工工资挂钩,激励员工不断提高其工作绩效。

其次,增加奖励激励,对取得工作成效的员工给予一定的物质奖励,强化员工的创造动机,使员工看到自己的成绩,让员工在工作中获得成就感,满足员工的需求。福利强化非货币薪酬的作用,体现人性化关怀,具有体现企业对员工的重视,为员工的生活提供保证和方便,从而进一步提高员工的生活水平。员工福利分为法定福利和自助福利。法定福利具有一定的强制性,如为员工购买五险一金,即养老保险、医疗保险、工伤保险、失业保险、生育保险以及住房公积金等,这是饭店组织必须向员工支付的。

第三,饭店组织要根据企业情况和员工需要,制定资助福利,适当增加员工的福利待遇。例如:免费食宿,带薪休假,单位支付体检费用,发放过年物资,购房低息贷款,安排员工的脱产进修、短期培训的学费报销,为员工祝贺生日,奖励旅游,提供体育锻炼设施等等,使企业的福利制度成为有效的激励员工手段。

3. 强化职业发展培训。强化员工系统培训,使员工看到职业生涯的希望。针对每位员工的不同需求,开展针对服务技巧和能力的培训,提高员工的专业知识、技能和各方面的能力,增强员工的个人实力,并加强对职业道德、敬业精神的培训,增强饭店的凝聚力和向心力。也可交叉培训员工的专业知识和能力,如饭店前厅与客房、采购与餐饮之间等,充分发掘员工的潜能,培养“多面手”,这样可以增加饭店在安排工作、填补职位空缺时的灵活性,提高各部门及人员合作意识和协作能力,让饭店得以更好的运作。并采取工作轮换等方式避免员工对单调工作的厌烦,提高员工工作积极性,增强发现和解决宾客服务问题的能力。

同时,为员工提供适当的发展机会,如设置各种评选,授予员工“最佳员工”、“优秀员工”等荣誉称号,让员工在工作中有发言权和一定的决策权,允许员工以更大的自主权、独立性和责任感去从事一项完整的工作。重视内部提升,为饭店员工设立管理、职称两条晋升渠道,让从事不同工作的员工能在公平竞争的环境下根据个人的特点,结合饭店的发展战略选择自己的职业生涯路径,满足员工自我实现与发展的需要。^[6]帮助员工探索和确立个人职业生涯,将员工的发展需要与饭店组织的发展结合起来,重视了解和开发员工的兴趣,重视开发员工感兴趣的工作任务,并引导他们发展以达到个人目标的最大化,这将极大地调动和提高员工的工作积极性,强化员工的敬业精神,减少员工流动率和

流失率,降低劳动力成本和管理成本,吸引和留住优秀员工,实现饭店和员工的双赢。

4. 提高领导管理水平。领导者在领导的过程中,就如同自己被领导一样,在相互尊重的氛围中坦诚合作。首先,领导者在工作中要以身作则,争取处处成为员工学习的榜样,并采用科学的领导行为,加强对员工的关注,了解员工的工作表现,及时给予员工一定的支持和指导。其次,加强与员工之间的沟通协调,清楚了解员工的个人能力和水平,做出公平公正的人事决策。第三,采取人性化管理,重视员工的意见和建议,合理而充分授权,特别是前台接待、餐饮等直接面对客人的部门,更需要有足够的自主权。第四,要正确引导和评价下属,根据工作任务、工作能力和工作表现给予公正评价,让下属感受到自己对企业的贡献、认识到在工作中的得失。多赞扬、少责备,充分尊重员工,用合作的方式帮助其完成任务。在员工做出成绩时及时肯定他们的工作,尊重他们的劳动,满足他们的成就感,让员工体验成功的快乐,提高员工参与工作的主观能动性。第五,鼓励员工多提建议,对于有价值的建议,适当给予一定的物质或精神奖励,增强员工的满足感和自豪感,激发员工对饭店的归属感。领导者还要善于发现下属的闪光点,并及时给予认可与鼓励。千万不要吝啬对下属工作亮点的肯定与表扬,管理者一句由衷的赞美往往能激发下属的创造力与更加积极的工作欲望。

5. 优化工作环境氛围。所谓工作环境氛围,就是员工工作过程中处事的空间、秩序与气氛。工作环境氛围既影响员工的工作情绪,也影响员工的工作成果。适宜的、根据生理需要设计工作环境,可以加快速度、节省体力、缓解疲劳,并可以创造愉悦、轻松、积极、活力的工作氛围。

饭店员工工作时间长,工作量大,工作压力也大,饭店管理者应该在力所能及的情况下,增加投入,改善员工工作场所的环境和条件,为员工提供安全、舒适的物理环境,完善配套设施,提供充足的工具和现代化设备,使员工能更轻松愉快地完成工作。管理者要优化传递渠道,及时提供工作所需的信息和材料,提供舒适的住宿、工作餐、员工更衣室、物品存放间等有利条件,使员工能以良好的精神状态服务于宾客,从而提高宾客满意度,增强饭店的竞争力。营造饭店和谐的工作环境也可进一步强化员工与上司、员工与员工之间的融洽关系。

6. 加强企业文化建设。根据饭店的文化特点、实际情况、发展水平以及整体战略,建设以人为本、因企制宜的企业文化,努力营造一种相互信任、相互关心,公平、公正、健康、活泼、积极向上的环境氛围。完善企业文化制度,加强企业文化教育,并给予员工展示自己才能的平台,使员工获得成就感,满足员工的心理需求。鼓励饭店上下级、新老员工之间相互交流,相互进步,利用业余时间开展多方面的学习和娱乐活动,如:举办交流会、举行集体旅游、开生日派对等,增进员工之间的交流,让员工在沟通中建立相互信任的关系,知道彼此的优劣势,并引导员工发扬团队协作精神,在同事需要帮助时,主动伸出援助之手,为团队做出更大的贡献。

利用饭店的宣传栏、内部报纸等渠道让员工了解企业文化;利用各类会议、典礼和仪式等推广饭店的经营理念;利用文件、广播等让员工了解饭店的整体运作与发展,引导员工对饭店文化的认同、理解以及接受,增加饭店的凝聚力和向心力,提高员工的忠诚度和归属感。

员工的满意度对企业的发展有着直接而深远的影响,它与饭店的竞争力息息相关。通过员工满意度调查可以帮助饭店诊断管理工作中存在的问题,给饭店提出合理化建议,改善饭店的管理,减少和纠正低生产率、高人员流动率等问题,提高饭店的服务质量和竞争能力,促进饭店健康、稳定的发展,以获得更好的经济效益。

参考文献:

- [1] 李伯伟. 酒店员工满意度研究[J]. 改革与开放, 2010(1): 76-77.
- [2] 张超男. 高星级酒店一线员工满意度研究——以东莞喜来登大酒店为例[D]. 桂林工学院, 2008.
- [3] 唐慧. 饭店基层员工工作满意度影响因素研究[D]. 湘潭大学, 2008.
- [4] 王蕴. 酒店员工满意度调查与对策建议[J]. 中国商贸, 2009(5): 126-128.
- [5] 刘中艳, 曾建中. 旅游饭店业职业经理人战略性薪酬探讨[J]. 中国商贸, 2011(4): 164-165.
- [6] 杨玉明. JA公司一线员工满意度研究[D]. 山东大学, 2009.

责任编辑:徐蓓