

饭店员工职业生涯管理研究

——基于湖南省星级饭店的调查分析

邓 梅

(湖南商务职业技术学院 人文旅游系,长沙 410205)

摘 要:职业生涯管理是现代企业人力资源管理的重要组成部分。利用湖南省内星级饭店的组织职业生涯管理和员工自我职业生涯管理状况进行随机抽样调查调研。结果表明:饭店企业尚未建立完善的职业生涯管理体系。饭店对员工职业生涯管理重视不够、支持不足;员工缺乏必要的职业咨询和准确的自我评价,无法进行科学的职业生涯决策。根据研究,建议饭店企业应建立健全职业生涯管理体系,协助员工制定职业生涯规划、设计职业生涯发展路径,以实现员工与饭店共同成长。

关键词:职业生涯管理;星级饭店;饭店员工

中图分类号:F59

文献标志码:A

文章编号:1672-8580(2013)02-0063-04

一、引 言

伴随着中国饭店业的迅猛发展,饭店间的竞争也愈来愈激烈。饭店业的竞争归根结底是人才的竞争。但就现实情况来看,饭店业人才流失严重,人事变动频繁。高离职率一直是制约饭店业发展的瓶颈。据智联招聘网调查,员工离职行为主要有两大原因:一是要求提高薪酬待遇,大约占三成左右;二是寻求更好的职业发展前景,比例在五成以上。可见员工工作的目的不仅限于物质需求的满足,还包括对更高层次的自我实现的需求。饭店员工离职动机不是简单的薪水待遇问题,更多的是职业发展前景、职业生涯规划方面的问题。职业生涯管理^[1]是现代企业人力资源管理的重要内容之一,是企业帮助员工制定职业生涯规划、帮助其设计职业生涯发展路径的一系列活动。职业生涯的概念最初出现于 20 世纪 60 年代,法国学者让·M·普雷蒂(Jean-Marie Pereti)、拉包雷(J.F. Laborey)^[2]等研究认为职业生涯规划是员工与雇主斗争的产物,企业职员对高级职位需求的不断增长,促使企业雇主们进行人力资源规

划。职业生涯管理应看作是竭力满足管理者、员工、企业三者需要的一个动态平衡过程。职业生涯管理包括组织职业生涯管理和员工自我职业生涯管理两种类型。国外学者们对员工职业生涯管理的研究主要是从组织企业需求的角度进行的。美国学者施恩(Edgar H. Schein, 1978)、布鲁克林·德尔(C. Brooklyn Deer, 1986)^[3-4]从职业发展的角度出发,勾勒出了个人与组织相互作用的基本图式,提出“职业锚”的概念,认为职业锚由实际经验、个人潜在才干和动机决定。亚瑟·谢尔曼(Arthur Sherman)、富兰克·布努瓦(Frank Bouourmois)^[5-6]等人把职业生涯管理定位为企业管理战略的重要组成部分,强调其可以最大限度地开发员工潜能,帮助企业组织获取成功。国内职业生涯管理理论相关研究还处在导入和介绍国外先进的理论阶段,黄英忠(1997)、胡君辰、郑绍镰(2001)、戴良铁、刘颖(2001)^[7-9]等在其专著和教材中论述了职业生涯管理理论和方法等问题。龙立荣、方俐洛和凌文栓(2002)^[10-11]等少数学者还对我国企业职业生涯管理状况进行了实证研究,取得一定成果。总体而言,国内职业生涯管理研究缺乏创新精神,没有跳出西

收稿日期:2013-03-04

基金项目:教育部高等学校高职高专教学指导委员会课题(CLJZW201122);湖南省高等学校科学研究项目(12C1154)

作者简介:邓 梅(1981-),女,湖南株洲人,讲师,硕士,研究方向:旅游职业教育、旅游市场营销。

网络出版时间:2013-04-02 网络出版地址:<http://www.cnki.net/kcms/detail/51.1676.C.20130402.1106.003.html>

方的理论框架,无视中国国情,理论研究脱离实践。

本文试图从饭店人力资源管理的角度出发,调查诊断饭店企业员工职业生涯管理的现状及问题。根据调研结果提出饭店员工职业生涯管理的对策建议,为饭店激励员工以及降低离职率提供新的方法和途径,为整个饭店行业的健康发展提供组织保证。

二、职业生涯管理情况调查设计

职业生涯管理是指组织与员工共同制定的员工职业生涯规划,它有别于员工个人制定的职业计划,它必须满足个人和组织的双重需要,把个人发展与组织发展统一起来。员工的职业选择和职业生涯目标,既是个人的需要,也是企业的需要。职业生涯管理包含组织职业生涯管理和个人职业生涯管理双重含义。员工个人利益和企业组织利益通过职业生涯规划有机结合。与国外研究的成熟理论不同,国内职业生涯管理的理论和实证研究都很少,企业也极少实施员工职业生涯管理制度。龙立荣、方俐洛、凌文轻的研究成果表明:晋升公平、注重培训、组织自我认识活动、职业发展信息的沟通等四个维度是符合我国国情的组织职业生涯管理主体结构,职业探索、职业目标和策略确立、继续学习、自我展示和注重关系五个要素构成企业员工个人职业生涯管理的结构^[12-14]。本文以此作为研究的理论依据。笔者综合前人已有的成果,并咨询相关专家学者,修订编制了饭店职业生涯管理问卷。问卷由两个分卷组成:自我职业生涯管理量表和企业职业生涯管理量表,该问卷主要用以探讨饭店行业的职业生涯管理的现状和存在的问题。因调研成本和笔者精力所限,本文仅湖南省星级饭店为研究对象,以调查问卷的方式对湖南省内多家星级饭店职业生涯管理的现状进行抽样调查,供湖南省乃至全国的星级饭店管理者参考。

三、湖南省星级饭店 员工职业生涯管理现状分析

2012年5月至10月间,分三次发放问卷对湖南省内星级饭店及其员工进行随机抽样调查。样本结构如下:女性164人百分比为54.7%,女性所占比例略大于男性;年龄层18-30岁157人占52.3%,31-45岁134人占44.7%,是样本的主要年龄层;基层员工66人占22.0%,领班46人占15.3%,主管98人占32.7%,经理及以上90人占30%;初中及初中以下6人占2%,高中44人占14.7%,中专及大专196人占65.3%,本科51人占17.0%,硕士及以上学历3人占1.0%,高中到大专学历占8成是主体部分。样本性别、年龄层次、文化程度与饭店实际情况相符,职务结构中高层、中层、和基层员工比例大体相当,保证了结论的客观性和可靠性。

(一)饭店行业职业生涯管理观念淡薄

推行职业生涯管理制度的饭店企业甚少,随机抽样调查的118家湖南省星级饭店,业已形成制度,实施职业生涯管理的饭店仅有19家,约占总量的16.1%。约2/3的饭店有一些零星的职业生涯管理活动。但仍有29家饭店人力资源的负责人表示饭店几乎没有或者从来没有任何职业生涯管理活动,更谈不上对员工职业生涯管理进行培训和支持。饭店行业职业生涯管理存在很大的空白。由于资金紧张或是管理者观念的局限,饭店管理者宁可发放奖金,增加福利,也不愿进行职业生涯管理。个人依赖组织发展,员工如果没有饭店支持,仅靠个人很难真正实现职业生涯规划,饭店和员工双赢格局难以形成。可以这样认为,饭店行业职业生涯管理活动不系统、不专业,还处于起步阶段。饭店企业职业生涯管理与人力资源管理相结合,形成完整的职业生涯管理体系,是饭店需要亟需解决的问题。

(二)饭店作为组织职业生涯管理活动的主要问题

晋升方面,星级饭店为员工成长设置的多种职业通道或路径方面还存在问题。样本中,饭店对员工多种职业发展通道重视程度为“非常重视”、“比较重视”、“重视”、“不重视”,所占的百分比分别是23.7%、31.3%、32%、13%。从这些数据可知,饭店对员工多种职业发展通道重视程度是不够的。三星级以下饭店规模较小,设置的部门机构不多,职位架构不完善,在某种程度上限制了员工的发展空间。饭店员工从低级的岗位或职务向高级的岗位或职务晋升缓慢。员工发现在饭店无法实现其职业目标时很可能跳槽到其他行业去。

培训方面,饭店有待进一步加强。饭店为员工提供职业技能培训“非常重视”占29.3%，“不重视”占12.7%；饭店为员工提供外语表达、沟通技巧等软技能培训“非常重视”占28.7%，“不重视”占9.7%；饭店为帮助员工平衡工作与生活冲突、缓解压力、心理调节等其他讲座“非常重视”占11.3%，“不重视”占26.3%。总体上,饭店对员工提供的培训很欠缺。饭店现有的人才开发与培养模式单一,存在诸多弊端,甚至存在“只使用,不培养”的现象。大多数内资饭店以增加饭店从业人员数量的方式来提高服务质量。员工职业素养、专业技能难以提升。核心员工一旦流失,招聘、培训成本显著增加、新员工业务差、饭店服务质量下降,对饭店声望造成较大影响。

饭店组织自我认识活动极少。18%的调查对象不了解饭店对员工的职业规划与饭店规划是否匹配。饭店对员工个人能力和潜力的评估及反馈不够。饭店“极少”、“几乎没有”了解核心员工的职业发展期望的百分比分别为18%、13%；饭店“极少”、“几乎没有”要求员工定期或者不定期地修订个人职业规划的百分比分别占到29%和8%。饭店根据员工对企业职业管理的反馈,会采取“非常符合”的改进措施仅占18%，“不符合”占

9%。直接主管对下属的职业发展提供反馈和评价情况,非常重视所占百分比为24.7%,比较重视所占百分比为42%,重视所占百分比为29%,不重视所占百分比为4.3%。星级饭店对员工个人能力和潜力的评估以及对员工职业发展反馈和评价反馈不很到位还存在诸多问题,采取的改进措施不是很恰当,饭店有待进一步改进。

星级饭店提供企业内部职业选择和职业发展的有关信息、给予员工公平竞争的机会方面有待改进。样本中饭店向全体员工发布内部岗位需求信息和对裁员的员工进行内部安置情况的态度是“非常符合”、“较符合”、“较不符合”、“不符合”,所占的百分比分别为22.3%、58.3%、12.3%、7%;5.7%、52%、17%、25.3%。饭店在向全体员工发布内部岗位需求信息和对裁员的员工进行内部安置方面是存在问题的。样本中星级饭店员工对于饭店的职业生涯管理措施效果的态度是“完全无效”、“几乎有效”、“多少有些效果”、“非常有效”,所占的比例分别为1%、30.7%、48.7%、19.7%。饭店员工对于饭店的职业生涯管理总体不满意。

(三)饭店员工自我职业生涯管理的缺陷

饭店人力资源部门负责人和普通员工均肯定职业生涯管理对组织和个人的重要性。但饭店对职业生涯管理缺乏深刻认识,员工对饭店工作发展的前景迷茫,很多没有明确且长远的自我职业生涯管理规划。抽样调查的300个样本中,自我职业生涯规划年限小于5年的员工有162人,所占百分比为54.0%;6-10年94人占31.3%;饭店职业生涯规划年限10年以上的不到15%。现实中,饭店大批从业多年的员工转行,造成饭店45岁以上的老员工极少,从经济学的角度来讲,这是多年积累的人力资本巨大浪费。理论研究和企业实践都证明职业生涯规划对开发员工的潜力、留住优秀员工,降低员工离职率,提高人力资源管理的效率有显著效果。员工对职业生涯管理缺乏正确的观念,仅把职业生涯管理简单归结为个人的职业定位与职业规划,个人自我职业生涯管理活动与饭店整体发展规划脱节。饭店职位的晋升经验重于学历。饭店本科以上学历的员工也必须是从基层做起,高学历的饭店专业学生进入饭店行业工作,很多只是把饭店但当作职业生涯发展的一块跳板,对饭店工作缺乏兴趣,很快就流失了。所以,饭店员工普遍学历较低,以高中、中专、大专为主。由于缺乏科学的自我评价和职业咨询,对自身能力特长,职业兴趣,职业个性和价值观念等情况不甚了解,职业目标不明确、职业规划与饭店规划不匹配,无法进行科学的职业生涯决策。

员工对饭店缺乏认同感。很多饭店员工都是迫于就业压力,现实是“先就业再择业”,既不管专业是否对口,也不论工作是否符合自己的兴趣、特长。他们无所谓饭店职业生涯管理,他们到饭店工作仅仅是一个过

渡,是一块跳板。当有其他更合适的工作就会选择跳槽,不会积极配合饭店职业生涯管理的工作。饭店员工如果希望在饭店行业中有所发展,实现其职业目标,那么按照现在的人事制度一般要在多个岗位上工作,策略上有一个重要的指标就是轮岗。调研的结果是饭店员工轮岗比例小、次数少,对饭店其他岗位不够了解。从进行内部轮岗的次数来看,没有轮过岗的员工过半。调查样本中没有轮过岗的员工158人,所占百分比为52.7%;自己要求轮岗的43人占14.3%;上级要求轮岗的77人,所占百分比为25.7%;饭店的规章制度要求轮岗的员工22人占7.3%。在没有轮岗的员工中,自我职业生涯规划年限小于5年的86人,所占百分比为54.4%;6-10年的43人占27.2%。自己要求轮岗的员工中,自我职业生涯规划年限小于5年的员工20人,所占百分比为46.5%;6-10年的14人占32.6%,20年以上的6人占14%。在上级要求轮岗的员工中,自我职业生涯规划年限小于5年的员工有41人,所占百分比为53.2%;6-10年的30人占39%,20年以上的员工有3人,所占百分比为3.9%。在饭店的规章制度要求轮岗的员工中,自我职业生涯规划年限小于5年的员工有15人,所占百分比为68.2%;6-10年的7人占31.8%。这种情况的原因一是饭店的制度的缺陷,制度要求轮岗微乎其微;二是员工职业生涯规划欠缺,自己主动提出要继续学习,要求轮岗极少。大多数员工没有通过轮岗对自身情况和特点进行充分了解和分析,因而对饭店员工在职业探索、职业目标和策略确立上欠缺较为长远的规划。当然,没有进行轮岗的员工也有相当一部分人有20年及以上职业生涯规划,一个重要原因是他们非常了解自身情况,对未来的职业发展保持一种极其乐观的态度。

员工自身发展和饭店企业总体发展规划脱节。饭店员工对自身缺乏充分了解和准确定位。在实践当中,员工年龄、学历、性别结构不符合饭店发展要求,而员工也由于缺乏规划而不能适应饭店发展要求,很难找到自己长期稳定的职业定位。从调查问卷以及对饭店人力资源管理者访谈结果的来看,饭店管理者未能将企业发展与员工发展进行有机的融合,未把员工性格、志趣和价值观和职业能力倾向同饭店的总体发展战略结合。

四、对策建议

(一)饭店应树立职业生涯管理意识,完善职业生涯管理体系

正确的职业生涯管理观念是行动的关键。企业职业生涯管理是个系统工程,关系到人员配备、资金投入、绩效评估等方面的问题。领导支持、制度保障才能确保饭店职业生涯管理工作的顺利实施。培养或招聘合格的专职职业生涯管理人员,完善饭店职业生

涯管理和培训体系,提高职业生涯管理的水平。尤其是完善员工职业发展的通道。饭店应该完善从初级工、中级工、高级工,到技师、高级技师的职业资格培训体系,鼓励进行职业技能鉴定,通过由政府认定的职业技能鉴定机构对饭店从业人员的职业技能进行评价与认定,颁发国家职业资格证书,解决单一的管理岗位晋升职位少、晋升缓慢的问题。为员工成长设计符合员工志趣的多种职业通道或路径。

(二)人力资源管理与职业生涯管理相结合,重构饭店人力资源管理体系

职业生涯管理应贯穿招聘、培训、绩效考核、离职等饭店人力资源工作的始终,实现饭店留才、蓄才、用才的目的。具体来说就是招聘合适的员工,一要符合职位的标准和要求,二要其发展目标、价值观念与饭店理念、目标保持一致,不会因为志趣不同而离职。另外可通过校企合作,积极参与到饭店高等院校及职业院校的教育、教学工作中去,有计划性、有针对性地对学生制定一个人才培养计划,引进和留住更多高学历高素质人才,让他们在星级饭店的发展中施展才干。培训工作除培养劳动技能还要重视员工个人能力提高和个人潜能的培养,要对员工未来发展有帮助。培养员工自我职业生涯管理的能力,通过职位轮换、管理与技术岗位转换机会让员工更加深刻地了解自己,指导员工通过各种渠道,寻找和分析可供自己选择的职业信息和资源,在“知己知彼”的基础上制定自己长远的发展目标和职业生涯规划。帮助员工在达成职业目标的过程中不断地总结经验、教训,不断自我修正,最终确定并实现职业目标。饭店对员工的工作、学习等情况进行定期考核、评估,根据考核结果给予为员工提供内部晋升、加薪、职位轮换、管理与技术岗位转换机会。员工离职要进行有效沟通,了解离职的真实原因,帮助员工规划好设计好职业生涯。挽留对饭店发展有贡献的、有益的优秀人才。同时也审视饭店职业生涯管理上是否取得了成果,是否获得回报,工作中还有哪些方面需要改进。

最后,饭店职业生涯管理实施要以人为本,充分了解、尊重饭店员工的意愿,尽力满足员工合理正当的要求。饭店要把企业的发展规划告知员工,饭店要鼓励所有员工对自己的职业生涯进行规划并尽量使员工的发展规划符合饭店的战略目标。双方要加强沟通,认识到两者发展相辅相成,共生共荣。

参考文献:

- [1] E·H·施恩.职业的有效管理[M].仇海清,译.北京:新知三联书店,1992.
- [2] Jeffrey Buck,John Watson.Retaining Staff Employees:The Relationship between Human Resources Management Strategies and Organization Commitment[J].Innovative Higher Education, 2002,(3):175-193.
- [3] Blau G.J.The measurement and prediction of career commitment[J].Journal of Occupational Psychology,1985,(58):277-288.
- [4] C.Brouklyn Deer.Managing the New Careerists—The Diverse Career Success Orientations of Today's Workers [M].1986.
- [5] 富兰克·布努瓦.欧洲干部管理[M].法国,1991.
- [6] 李爱梅,凌文栓.职业锚理论在人力资源管理中的应用[J].人才开发,2003,(9):24-25.
- [7] 黄英忠.人力资源管理[M].台北:三民书局,1997.
- [8] 胡君辰,郑绍镰.人力资源开发与管理:第3版[M].上海:复旦大学出版社,2006.
- [9] 戴良铁.职业生涯管理简析[J].企业人力资源管理,2001,(8):29-30.
- [10] 龙立荣,方俐洛,凌文栓.组织职业生涯管理及效果的实证研究[J].管理科学学报,2002,(4):61-67.
- [11] 凌文栓,欧明臣.企业员工自我职业生涯管理与组织职业生涯管理初探[J].广州大学学报:哲学社会科学版,2010,(4):38-45.
- [12] 龙立荣,方俐洛,凌文栓.组织职业生涯管理与员工心理与行为的关系[J].心理学报,2002,(1):97-105.
- [13] 龙立荣.企业员工自我职业生涯管理的影响因素[J].心理学报,2003,(4):541-545.
- [14] 夏建华,邓红.川菜餐饮企业核心员工职业生涯管理现状与对策[J].四川理工学院学报:社会科学版,2011,(2):20-24.

责任编辑:梁雁

The Career Management of Hotel Staff

—Based on the investigation and analysis of Hunan star grade hotels

DENG Mei

(Cultural and Tourism Department, Hunan Vocational College of Commerce, Changsha 410205, China)

Abstract: Career management is an important part of human resource management in modern enterprises. In this paper, concerning the Hunan Province star grade hotels, random sampling investigation is made for career management and employees' self-occupation career management status. Research results show that hotels have not yet established perfect career management system. Hotel staff career management and necessary support are not concerned and lack; staff lack the occupation consulting and accurate self-assessment and have no scientific career decision. According to the research conclusion, this article proposes the hotel enterprises to establish and improve the career management system, to help employees develop hotel career planning, design career development to achieve the simultaneous growth of employee and hotel.

Key words: career management; star hotel; hotel staff