

酒店员工职业生涯管理研究

肖燕舞

(临沧师范高等专科学校 中文系,云南 临沧 677000)

摘 要:职业生涯管理是酒店人力资源管理的重要组成部分。目前我国酒店员工职业生涯管理存在一系列问题,基于现状,从组织职业生涯管理和员工自我职业生涯管理两方面实施具体对策。

关键词:旅游管理;酒店人力资源管理;职业生涯管理

中图分类号:F592.6

文献标识码:A

文章编号:1672-447X(2009)01-0057-04

进入21世纪,人才竞争成为酒店之间竞争的焦点。随着竞争的加剧,人才特别是高级管理人才的缺乏,将成为制约酒店发展的“瓶颈”。人力资源开发是企业的生命线,而职业生涯管理是酒店人力资源开发的重要组成部分。虽然职业生涯管理的理论与实践在国外均已相当成熟,但我国尚处于对理论的引入与消化阶段。酒店业中员工职业生涯管理的意识还相当薄弱,除了少数外资酒店,大部分内资酒店尚无系统的职业生涯管理。

一、职业生涯管理的概念与内涵

职业生涯管理是企业人力资源管理的重要内容之一。它是指组织和员工对企业员工个人的职业生涯进行设计、规划、执行、评估、反馈和修正的一个综合性的过程,是企业提供的用于帮助企业内正从事某类职业的员工的生涯过程。通过员工和企业的共同努力与合作,使每个员工的生涯目标与企业发展目标一致。^[1]

职业生涯管理包括组织职业生涯管理和自我职业生涯管理。组织职业生涯管理指组织针对个人和组织发展需要所实施的职业生涯管理,即组织帮助员工具体设计及实现的职业生涯规划。^[1]它不仅包含企业职业生涯管理的方法与程序,而且还包含企

业人力资源招聘计划、职业生涯通道设置、企业继任计划、顾问计划、退休计划以及企业职业生涯落实措施等诸多内容。自我职业生涯管理是指员工为了满足自己发展的要求,根据自己的实际,在组织内外寻求职业自我完善的过程。^[1]员工是自己的主人,自我管理是职业生涯成功的关键。

二、酒店员工职业生涯管理的现状

笔者于2006年5-6月对湖南省长沙市10家三、四、五星级酒店进行调查,主要采取问卷调查和访谈的方式。酒店经济属性包括国有、集体、股份和民营酒店。本次调查共发放问卷470份,收回374份,有效问卷为324份,问卷有效率为86.6%。数据分析采用SPSS13.0完成。调查结果如下:

(一)不同人口特征员工对自我职业生涯管理的认识差异

对员工自我职业生涯管理量表进行因素分析,共析出四个因素,自我认知、职业探索、人际关系和继续学习。将统计变量性别、年龄、学历等分别与以上四个因素进行单因素方差分析,结果表明,1)男性比女性在“生涯探索”和“人际关系”两方面表现得更加积极主动,具有更强烈的事业心,而女性则更安于现状。2)已婚员工比未婚员工更趋理智和成熟,且家庭

收稿日期:2008-09-10

作者简介:肖燕舞(1977-),湖南沅江人,临沧师范高等专科学校中文系助教,硕士,研究方向为酒店管理。

的责任也使其更关注自己的职业发展。3)各年龄段员工在生涯探索和继续学习层面差异显著。随着年龄增大,员工继续学习的愿望和能力不断增强。而45岁以上的员工处于其职业生涯后期,进取心、竞争力和职业能力明显下降。4)学历与自我认知、生涯探索和继续学习呈正相关关系,即员工受教育程度越高,对自己的认识越深入,探索职业生涯和继续学习的能力越强。5)不同部门员工在自我职业生涯管理的自我认知等方面有显著差异。客房部分别与前厅部、餐饮部、人力资源部和行政办的员工差异显著。6)不同级别的员工在自我职业生涯管理的各个因素均表现出显著差异。随着级别的升高,员工在自我认知等各方面的能力增强,督导层在自我认知等各方面明显高于操作层。7)工资水平也会影响员工自我职业生涯管理。工资水平与生涯探索、人际关系呈正相关。8)不同从业年限的员工在自我职业生涯管理的各层次均差异显著。从业时间越长,生涯探索越积极,职业生涯管理能力也越强。

(二)酒店组织职业生涯管理状况

1. 访谈资料分析结果

(1)对职业生涯管理的认识不统一,具体操作困难重重。被调查的各酒店只是把职业生涯管理当作人力资源部的一项附属或边缘工作。酒店高层对此的认识和重视度也显然不够,加上理论界尚无可供酒店借鉴的实证研究,故具体操作困难重重。

(2)职业生涯管理专业人员缺乏。目前酒店人力资源部尚没有实施组织的平台。各个酒店只是由人力资源部管理人员兼做一些零星工作,没有专职人员。而目前我国兼有职业生涯管理专业理论知识和专业技术的人才十分匮乏。

(3)职业生涯管理活动零散,没有形成系统性。被调查酒店实际上在被动地做一些职业生涯管理工作,但大部分都是零敲碎打。部分酒店的绩效评估制度与职业生涯管理中的晋升制度相联系,半数酒店认为他们的培训制度与职业生涯管理是相联系的。而有近半数的酒店在招聘、薪酬管理方面却与职业生涯管理没有联系。

2. 问卷调查分析结果

问卷采用李克特量表计分法,从“总是如此”到“从来没有”分别给予5分到1分,分数愈高表示受测者认为其组织的职业生涯管理制度愈完善。酒店组织职业生涯管理的总平均数为2.81,属于较低层次,这与访谈的结果吻合。从因子层面分析组织职

业生涯管理实施的状况,统计显示组织帮助员工进行生涯辅导(2.43分)、提供职业生涯发展信息(2.55分)和帮助员工进行职业认识(2.74分)方面的平均数低于总平均数(2.81分)。晋升公平(3.12分)和上司支持(3.23分)两因子得分高于总平均数,且得分在3分以上,这表明酒店在保证公平晋升和上司对下属工作的指导方面做得较好。

三、组织职业生涯管理的实施

(一)组织职业生涯管理原则

在酒店员工职业生涯管理的过程中,必须坚持个人发展、组织发展与社会发展相结合的利益结合原则;把职业生涯管理纳入人力资源管理的整体统筹之中的统筹性原则;充分考虑部门之间、岗位之间和员工之间的差异的差异性原则;酒店在提供发展信息、教育培训机会和任职机会时应该保持高度的透明度的公平性原则;由管理者和实施对象共同参与、共同制定、共同实施与共同完成的共同性原则;培养员工创新性思维的发展创新性原则。

(二)组织职业生涯管理的基础工作

1. 创造良好的组织支持条件

1)管理部门的支持。上层领导是否支持关系到人员配备、资金投入、绩效评估、实施追踪等一系列问题。2)人事制度的调整。如平调和降级也应有利于职业发展。3)组织职业信息系统的完善。如运用职务分析将职位分门别类;公布酒店的发展战略规划信息;及时传播组织的职位空缺信息;开发员工电子档案系统等。4)其他支持条件。添置用于职业咨询和指导的资料。

2. 建立以职业生涯发展为导向的人力资源管理

(1)完善以员工职业发展为导向的职务分析。职务分析是酒店录用分配、培训教育、工资制定、业绩评估及晋升调动的依据,更是酒店职业生涯管理的重要工具。只有做好职务分析这项基础工作,才能够向员工提供清晰的酒店内部职务状况框架,为提供职业咨询和职业指导奠定基础,为员工的职业生涯规划提供有意义的参考。

(2)坚持“三匹配”的员工招聘。酒店招聘应坚持“最适”原则高于“最优”原则。一是适应酒店行业的要求,即酒店职业人,实现人一职业匹配;二是适应特定企业的要求,即企业人,实现人一组织匹配;三是适应特定岗位的职业要求,即岗位人,实现

人—岗位匹配。如果人—职业、人—组织、人—岗位不匹配,则员工容易产生挫折感。

招聘人员时既要强调职位的要求,又要重视应聘者的愿望和要求,特别是要注重了解应聘者的职业兴趣和未来的职业生涯发展计划。里茨-卡尔顿的求职面试中,不是先告知求职者酒店的制度和纪律,而是问他们对酒店有什么期望,本人有什么才能。^[4]这一点对我国酒店业不无启发。

(3)实施以员工职业发展为目标的培训。酒店应建立科学、完善、具有前瞻性的培训体系。对员工的教育培训,既要考虑当前生产经营的需要,又要考虑员工个人长远发展的需要。国外酒店注重人才能力的培养和潜能的开发,特别是个人生涯培训和后备人才库的培训思路,可为国内酒店的员工培训提供借鉴。

(4)建立以员工潜能开发为核心的绩效考核。考核不能仅仅满足于为过去做一个结论,更重要的是要使员工了解怎样在将来做得更好。以职业生涯发展为导向的考核就是要着眼于帮助员工发现问题和不足,明确努力方向和改进方法,促进员工的成长与进步。

(三)组织职业生涯管理的措施

1.指导职业生涯规划

酒店组织指导个人职业生涯规划工作归纳为四个步骤完成。1)对员工进行分析和定位。通过开展员工个人评估、组织对员工进行评估和环境分析以便更好地进行职业规划。2)帮助员工确立职业生涯目标,主要包括职业选择及职业生涯发展路线的选择。3)指导员工制定职业生涯策略。职业生涯策略是指为争取职业目标的实现而积极采取的各种行动和措施。4)评估与修正职业生涯规划。通过反馈与修正,可以纠正员工职业目标与分阶段目标的偏差,增强其实现职业目标的信心。

2.设置职业发展通道

酒店应为员工,尤其是刚进入酒店的新员工设置职业发展通道,使之明确未来的发展道路,并为此生涯规划实现制定措施。1)管理型职业通道设计。酒店是一个多部门、多岗位的复杂系统。纵向看,酒店组织中自上而下有决策层、管理层、督导层和操作层四个层次。一名员工要达到最高等级必须沿等级的阶梯逐级向上发展。从横向看,酒店一般有前厅、餐饮、客房、财务、人力资源、工程、销售等众多部门。要成为一名酒店最高管理者必须熟悉各

部门的经营与管理。要培养一名高素质的管理人员,在进行管理型通道设计时必须考虑纵向和横向的交叉设计。2)技术型职业通道设计。一般包括横向和纵向设计。横向技术职业发展道路是指脱离原来的技术专业,转向其他领域的新的技术领域或者部门。对于相当数量的技术/功能型职业锚的员工来说,采取横向工作职位调动可使之获得新的技能和新的发展机会。纵向技术职业通道设计是根据酒店岗位的技术等级,决定员工什么时候从一个等级跨入另一个等级。这种设计模式实质是一种技术等级或技术职称的晋升。酒店在设计技术型职业通道时考虑更多的是纵向设计。

3.强化职业生涯阶段管理

1)探索阶段——帮助员工适应职业和组织。对于新员工可以采取以下措施。上岗引导;建立内部导师制度,提供职业咨询和帮助;建立初步的职业规划,帮助新员工准确地认识自己;提供阶段性工作轮换;完善新员工培训。2)确定阶段——提供员工才能发挥平台。对于职业生涯确定期的员工委以一定责任,为其才能发挥创造广阔天地;鼓励、肯定工作成绩,帮助解决工作难题;要培训开发以提高专业素质,使其逐渐在酒店内站稳脚跟、施展才华。3)维持阶段——防止“职业停滞”。应实施岗位轮换;安排富有挑战性、探索性的工作;赋予员工指导者角色;提供适宜职业生涯发展机会;适时提拔晋升,帮助员工实现自我价值。4)衰落阶段——充分发挥员工“余热”。对职业生涯衰落阶段的员工,组织应当视其为宝贵资源并善加使用,同时,帮助员工做好退休的心理准备和退休后的安排。如果退休员工个人身体和家庭条件允许,酒店可以采取兼职、顾问或其他某种方式聘用他们,使其发挥余热。

4.实施继任规划

继任规划是组织为保障其内部重要岗位有一批优秀的人才能够继任而采取的相应的人力资源开发培训、晋升与管理等方面的制度与措施。缺乏有效的继任规划可能带来灾难性的后果。90年代末外资饭店涌进南京,南京市出现某饭店从副总经理、部门经理到优秀员工集体跳槽事件,对该饭店造成了恶劣的影响就是一例。笔者参考其它行业先进经验,制定人员配置与继任模型(见表1)。事实上,饭店的每个重要人员都应是潜在的继任人选。关键在于在成功提拔一个人之前,一定要给予这个员工足够的培训,使其能成功接任准备上任的职

位。

表1 人员继任模型

即将离岗的员工					继任人员							
职务	任职者姓名	任职时间	级别	业绩表现	潜能	姓名	部门	职务	任职时间	目前情况	潜能	需培训项目
										业绩	级别	
						A						
						B						

四、员工自我职业生涯管理的实施

(一)员工在职业生涯管理中的角色

在职业生涯管理这个互动的过程中,员工既有一定的权利,也负有一定的义务。首先,员工有要求获得信息和公平的权利。每个员工都应该明确地了解别人对自己的看法,尤其是组织对自己的看法。其次,在获得权利的同时,员工应负有一定的义务。提高个人透明度、做好本职工作、有效地管理自己的职业生涯。总之,员工应承担起自我生涯发展的责任,努力表现各方面能力,收集有关自我和生涯趋向的真实信息,和酒店、家庭主要成员及企业外部专家进行必要的沟通。

(二)员工在不同职业生涯阶段的任务

1.适应组织环境的探索期

1)掌握岗位技能,学会如何在酒店中工作。要学会自主地开展好工作,注意从小事做起,树立良好的职业工作形象。2)适应组织环境,熟悉酒店的企业文化和做事原则,并学会与上司和同事融洽相处,逐步提高人际交往能力。3)正视困难,学会进

步。员工只有出色工作才会有发展前途。

2.保持工作家庭平衡的确立期

此阶段员工应特别注意处理好工作和家庭的关系,做好个人的平衡计划,以保证职业的正常发展。平衡的方法主要有,1)弄清工作与家庭之间的重点,确定优先次序。放长眼光,看看未来五年或十年里最要紧的事情是什么。2)更新观念,男女双方都要分担家务,并恰当分工,轮流将精力投入工作和家庭。3)采取延期生育孩子,或雇请保姆等方法来减少对家庭工作的影响。

3.自我实现防止职业危机的维持期

在这一阶段,员工要正确判断自己的实力,还要不断学习并保持在所从事领域的领先水平,或者争取成为某一领域的专家或带头人,或者成为一名良师,担负起言传身教的责任。此阶段仍要注意维护酒店工作、家庭生活和自我发展三者间的均衡。

4.帮助他人职业发展的衰退期

该阶段的员工可以考虑以下几种角色作为自己职业生涯的结束。作为师傅或教练来影响他人共同成功,作为项目领导或参谋和内部顾问等。员工在这一阶段的任务是学习如何在专业技能以外运用经验和智慧来影响他人,并主动关注他人的职业生涯管理,成为他人的良师益友。

参考文献:

[1]刘冰,张欣平.职业生涯管理[M].济南:山东人民出版社,2004.
 [2]谷慧敏,秦宇.世界著名酒店集团管理精要[M].沈阳:辽宁科学技术出版社,2001.

责任编辑:高 煥

Career Management for Hotel Staff

Xiao Yanwu

(Department of Chinese Language and Literature, Lincang Teachers' College, Lincang677000, China)

Abstract: Despite the importance of career management in hotel human resource management, it is now suffering a variety of problems in China. By adopting condition analysis approach, this article explores possible countermeasures that can be taken in organizational career management and individual career management.

Key words: tourism management; hotel human resource management; career management

酒店员工职业生涯管理研究

作者: [肖燕舞, Xiao Yanwu](#)
 作者单位: [临沧师范高等专科学校, 中文系, 云南, 临沧, 677000](#)
 刊名: [黄山学院学报](#)
 英文刊名: [JOURNAL OF HUANGSHAN UNIVERSITY](#)
 年, 卷(期): 2009, 11(1)
 引用次数: 0次

参考文献(2条)

1. [刘冰, 张欣平](#) [职业生涯规划](#) 2004
2. [谷慧敏, 秦宇](#) [世界著名酒店集团管理精要](#) 2001

相似文献(9条)

1. 学位论文 [李玉华](#) [双赢思维在酒店人力资源管理中的应用研究](#) 2001

由于现在旅游行业的竞争日趋激烈, 劳动力成本日趋增加, 作为酒店的投资者或酒店组织, 由于他们所拥有和可支配的各项资源都是非常有限的, 因此, 他们更加注重投资回报, 他们要求酒店的管理者、特别是人力资源的管理者争取使用有限的人力资源投入产生最大可能的产出, 这种竞争性的挑战对不断演变的人力资源意味着什么呢? 它意味着人力资源管理人士必须满足它两个主要顾客: 投资才(组织)和员工的需要: 第一, 人力资源服务于一个组织系统, 它要在组织内运作以保证作用的顺利进行, 例如: 人员招聘、人员流动以及员工职业发展管理等, 但这些运作的效果, 必须以它们在多大程度上提高了组织的竞争力来评判。第二, 人力资源服务于人力资源职能, 即致力于帮助获取竞争力(为它的顾客投资者和员工), 要获取或建立竞争优势, 人力资源人士必须更注重工作的产出, 而不是仅仅是把工作做好。例如: 人力资源人士必须学会用竞争力而不是员工的舒适度来衡量结果。

2. 期刊论文 [徐萍](#) [基于内部营销的酒店人力资源管理——今日财富2008\(11\)](#)

一、酒店实施基于内部营销人力资源管理的重要意义 服务利润链是由赫斯克特、萨赛、施莱辛格等五位哈佛商学院教授提出来的, 它指出了员工满意、顾客满意和企业利润之间存在着一一定逻辑关系。

3. 学位论文 [杰王](#) [提升柬埔寨酒店人力资源管理水平的研究——以莱佛士皇家大酒店为例](#) 2008

柬埔寨是一个以旅游业为主的, 酒店业是促进柬埔寨经济发展的一个主要行业, 随着外部环境更加开放, 柬埔寨酒店行业将直接面对全球市场的严峻挑战。柬埔寨酒店业必须要提升酒店核心竞争力, 重视人力资本投资, 加大创新力度, 寻找合作伙伴, 加速酒店的规范化。莱佛士皇家大酒店是甘前柬埔寨酒店业里的佼佼者, 但是, 随着顾客流失率的提升, 以及竞争的加剧, 该酒店面临着很多经营上的问题。本文通过对国内外相关理论文献的述评研究, 在对莱佛士皇家大酒店进行调查的基础上, 就提升柬埔寨酒店的人力资源管理水平的较新之思路。论文借鉴中国的酒店人力资源管理管理的成功经验, 提出柬埔寨酒店人力资源管理不足之处的优化措施。同时, 特别强调建立以酒店文化为导向的人力资源管理的重要性, 并对其进行分析研究。文章主体分为四个部分: 第一章: 绪论。包括研究背景、研究意义以及研究创新点。 第二章: 文献综述。介绍柬埔寨酒店业发展状况和人力资源管理文献综述。 第三章: 莱佛士皇家大酒店的人力资源管理现状分析。分别介绍该酒店的基本概况、该酒店的人力资源管理模式、它的人力资源管理的实际利用状况以及人力资源管理的主要问题。 第四章: 莱佛士皇家大酒店人力资源管理的优化措施。主要包括进行科学合理的人力资源规划、规范化人员招聘、注重培训的规范化和制度化、完善绩效管理以及建立莱佛士皇家大酒店的企业文化。

4. 期刊论文 [马柯, 陈峡忠, 董冰, Ma Ke, Chen Xiazhong, Dong Bing](#) [无形资产视角下星级酒店人力资源管理的研究——以河南省为例](#)—[河南科学](#)2008, 26(12)

从无形资产的理论出发, 提出了对人力资本投资到获取价值的价值链路线。在此基础上, 解析了星级酒店人力资源类无形资产的内容和特征, 总结了河南省星级酒店人力资源及无形资产现状, 认为应从4个方面构建星级酒店的无形资产与人力资源的良性循环机制。

5. 期刊论文 [徐柄玲, 黄敬敏, Xu Biling, Huangxunjing](#) [跨入网络时代的酒店人力资源管理——旅游科学](#)2002(2)

随着酒店向全国以至世界范围的持续扩张, 人力资源部门的服务模式也正在演变, 技术为这种变化发展添加了动力。eHR, 即电子人力资源, 就是这样一种新模式, 先进的软件配上高速的硬件, 再与处于服务中心的个性化人员融为一体, 构成了eHR的基础: 一个为人力资源服务的技术网络。网络将为酒店业及其从业人员提供更高水准的服务。

6. 学位论文 [孙铭明](#) [酒店人才定制化培养研究](#) 2006

目前, 酒店获得人才的一般模式是外部或内部招聘, 经过内部培训后上岗。而这仅仅是一种员工获得方式, 并非真正意义上的人才培养方式。内部培训作为一种最常见的酒店人才培养方式, 仍存在很多不足, 一方面是人力资源部门的精力很大部分耗费在日常培训上, 培训成本升高; 另一方面由于人力、精力有限, 培训的内容和质量也相应受到限制。此外, 合格员工的重要标准之一是其价值取向与企业文化相一致, 但外部招聘往往做不到这一点。仅仅靠招聘获得人才, 再用培训“后天”培养人才, 即使员工具备了必需的技能, 却很难保证员工的价值取向与企业文化相一致, 从而影响企业的长期发展, 也不利于员工自身的职业生涯发展。 定制化思想在人力资源外包方面的文献里面有所提及, 但关于酒店人才定制化方面的专著还没有, 而更多地与专业培训机构合作, 由企业提出培训需求, 进行定制, 以期充分利用外部资源优势。

针对现有酒店人才培养方式的种种不足, 本文将“定制化”这一生产领域的理念引入酒店人才培养方式之中, 从企业战略角度出发, 力求从理论层面和制度层面上为人力资源的开发与培养提供一个较新的思路。定制化的创新之处在于, 一方面是纵向加深, 即将人才培养由员工进入企业才开始, 提前到了对还未走出校门的学生就开始“定制”, 按照企业文化和职务能力的标准进行“打造”。另一方面是横向拓宽, 对现有员工培训不仅局限于企业内部, 而是更多地与专业培训机构合作, 由企业提出培训需求, 进行定制, 以期充分利用外部资源优势。 从企业角度出发的定制化人才培养途径, 属于企业驱动行为, 是企业根据自身需要向教育培训机构提出要求, 按需“定制”人才。这样既保证了酒店企业在预期时间内得到所需的应用型、技能型人才, 还可以在在服务与产品开发等方面得到教育培训机构的技术支持。真正做到以需定产, 供需平衡。 这一人才培养战略应用于酒店中, 其实质是将企业内人力资源工作的一部分外包出去, 可以节省企业人力资源部门的精力, 降低培训成本, 又可以利用高校和培训机构知识技能方面的专业优势, 提高培训质量和水平。酒店应用这一模式, 既保证了合格员工的来源, 又可以在员工忠诚度, 对企业文化的认同度等方面, 保持独特的优势。酒店企业还可以借助高校的无形资产提高其社会声誉。 本文从酒店企业的角度出发, 提出“定制化人才培养”方式, 给现代酒店人力资源管理提供了新的人才合作培养的战略思维。

7. 学位论文 [张安乐](#) [上海东怡大酒店防止员工流失的措施研究](#) 2008

当前, 造成我国酒店业人力资源管理困境的最大问题是员工流动率过高。员工是酒店赖以生存的根本保证, 酒店的一部分员工会在酒店间流动, 应当说是正常的。但是, 如果酒店的员工流失率偏高, 将会产生较强的负面作用, 直接影响酒店的正常运营以及在同行业中的竞争力。人是生产力诸因素中最积极、最活跃的因素, 人力资源管理是酒店管理的核心内容。因此, 酒店管理者如何吸引和留住人才, 对于酒店经营成功与否是至关重要的。

上海东怡大酒店直属上海明城酒店管理有限公司，该公司是一家地道的本土酒店管理公司。选择对上海东怡大酒店进行员工流失状况的实证研究，将尝试为我国酒店人力资源管理引入新的理论支持和方法依据。对降低我国本土酒店业员工流失率，提升人力资源管理水平，获取更好的经营效果等都具有一定的参考价值。本文结合Price&Mueller所提出的员工离职理论，对上海东怡大酒店员工流失状况调查结果进行分析，该酒店员工离职的原因可以归纳为：笔者在此分析的基础上，深入研究了这些原因形成的根源。针对各种原因，从预防为主的角度出发，对上海东怡大酒店人力资源管理的相关方面提出了相应的对策。并特别提出，员工流失不但要采取措施进行预防，还要正确对待离职员工。

8. 期刊论文 [魏芬, WEI Fen 职能柔性对酒店组织绩效影响的实证研究 - 安徽工程科技学院学报 \(自然科学版\)](#)

2009, 24 (2)

在探讨职能柔性概念的基础上, 把职能柔性的管理策略引入到酒店人力资源管理中, 通过实证研究的方式, 分析了职能柔性对酒店组织绩效的影响, 最后, 根据分析的结果, 给予酒店的人力资源管理提供了针对性的意见和建议。

9. 期刊论文 [徐桥猛, XU Qiao-meng 论酒店业发展面临的人力资源瓶颈 - 无锡商业职业技术学院学报](#)2005, 5 (4)

酒店人力资源已经成为影响酒店健康发展的瓶颈. 人力资源管理的问题主要有观念落后、用人标准的偏见、薪酬制度的不合理等因素. 加强酒店人力资源管理的建设, 建立一个理性、和谐、科学的酒店人力资源管理体系, 能很好地突破人力资源瓶颈。

本文链接: http://d.wanfangdata.com.cn/Periodical_hsxymb200901015.aspx

下载时间: 2009年10月23日