DOI:10.19789/j.1004-9398.2017.03.014

饭店员工离职影响因素及其对策——以苏州Y饭店为例

陶 琼

(首都师范大学资源环境与旅游学院,北京 100048)

摘 要

中国旅游业的快速发展带来了饭店业的巨大变革,饭店业的竞争也日趋激烈. 员工作为饭店发展的核心资源,员工离职率居高不下已经在很大程度上影响了饭店业的可持续发展,成为学界和业界关注的焦点之一. 通过对苏州Y饭店在职员工和离职员工的深度访谈,仔细分析了员工离职的现状. 研究显示:(1)女性员工离职率高于男性;(2)适婚年龄员工离职率较高;(3)年轻员工更容易倾向离职;(4)离职率与学历成正比关系. 并阐述了员工离职带来的成本增加、工作流程被扰乱、工作业务受损、员工队伍不稳定等负面影响. 从离职原因来看,经营理念、工作环境和薪酬待遇是导致员工离职的重要因素. 最后,本研究提出了保证员工稳定性的解决对策.

关键词: 饭店员工,离职,Y饭店.
中图分类号: F59

0 引 言

饭店是劳动密集型行业,人力资源是其获取竞争优势的主要资源. 当前,员工高离职率一直是困扰饭店管理者的难题. 调查表明其他行业的员工离职率仅为5%~10%,即使是其他劳动密集型企业,流动率一般也不超过15%[1]. 而据国家旅游局培训中心统计,北京、上海、广东等发达地区的酒店员工平均流动率在30%左右,有些酒店达45%,部分酒店甚至高达50%~60%[2]. 过高的员工离职率将难以保证饭店的服务质量和商品质量,从而会给饭店乃至整个行业带来巨大的损失. 既有研究表明,"员工保留"从20世纪90年代末起就成为了发达国家酒店业的热门话题[3]. 国外对员工离职的研究较早,学者们主要围绕离职及离职意向的定义、离职意向与离职行为的关系、影响员工离职意向的因素分析以及离职模型等几方面进行研究[4]. 虽然国外的离职理论和模型为研究中国具体离职问题提供了很多视角和思路,但中国的企业结构有一定特殊性,加上文化和价值差异,国外的研究框架对中国离职问题难以验证和解释[5]. 国内饭店员工离职研究大多偏重于对饭店离职问题的群体性特征的研究,基本将影响因素划分为外在因素、组织因素和个人因素三大类[6],即从外部环境,饭店自身问题以及员工自身的问题等三个方面来分析影响员工离职的重要因素. 众多学者虽致力于饭店员工离职方面的相关研究,但是其研究成果大多停留在探讨层面,无法给予饭店管理者以实际的参考价值[7]. 而且目前对具体饭店员工离职问题研究较少,所以有针对性的意见并不多,本研究基于在Y饭店的工作经历和人力资源部提供的第一手资料,以及对该饭店员工的真实访谈和员工的离职现状进行分析,并阐述了由此带来的负面影响,同时结合实际情况总结员工离职影响因素,从而提出相应的解决对策.

1 资料来源及方法

2013年7月通过对Y饭店各个部门的30名在职员工进行访谈,并对其中有离职意向的9名员工做了详细访问,对12名已经离职的员工做了跟踪访问,其中,既有基层员工,也有管理人员,采访对象具有代表性. 访谈主要是采用面对面问答的方式和聊天的方式,并做了相关重点的记录. 员工人数以及离职员工人数等数据资料皆为Y饭店人力资源部所提供. 另外,由于研究的需要,2015年10月份通过电话及网络的方式对之前的采访者进行了补充调研.

收稿日期:2016-03-10

(C)1994-2020 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

2　Y 饭店员工离职现状

2.1　基本概况

Y 饭店位于苏州市,与沧浪亭和网师园的距离都比较近,地理位置优越,交通十分便利,曾经是一幢私人别墅,如今已经成为一座五星级的花园式酒店. Y 饭店也是苏州市接待国家领导人及政府官员的重要场所,一直成为苏州外事接待的一面旗帜. 该饭店总建筑面积为 32 036 m^2,客房数量为 238 间,中西餐厅以及其他设施一应齐全.

目前,饭店员工总数约为 300 人. 根据性别、婚否、年龄和受教育程度的不同,对 Y 饭店 2013 年 337 名员工的基本情况做了如下统计(表 1).

表 1　2013 年全体员工人口特征分析情况

人口特性	基本情况	人数(N=337)	百分比
性别	男	116	34.42%
	女	221	65.58%
婚姻	未婚	183	54.30%
	已婚	154	45.70%
年龄	25 岁以下	134	39.76%
	25~34 岁	110	32.64%
	35~44 岁	55	16.32%
	45~54 岁	30	8.90%
	55 岁以上	8	2.38%
学历	高中以下	63	18.70%
	高中及职校	152	45.10%
	大专	107	31.75%
	本科及以上	15	4.45%

资料来源: Y 饭店人力资源部.

2.2　员工离职现状

离职率是指离职员工的数量占员工总人数的百分比,计算方法是离职率 = 离职人数/累计在册人数 ×100%. 从表 2 可以看出,Y 饭店在 2013 年至 2014 年间共有 43 名员工离职,根据离职率公式可以得出这一年的离职率 = 43/337 ×100% = 12.76%,其中,中餐厅、客房部、酒吧、健身房、洗衣房等部门的员工离职率均超过 10%. 作为劳动密集型行业,Y 饭店的离职率仍然在一个合理的范围之内,但是该饭店作为苏州极具代表性的五星级饭店,同时还是接待领导人及政府官员的重要场所,这样的离职率存在很大的隐患. 另外,虽然 2014 年饭店共新增 18 名员工,但是从同比增长率公式: 同比增长率 = (2014 年人数 - 2013 年人数)/2013 年人数 ×100% = (312 - 337)/337 ×100% = -7.42% 可以看出饭店员工队伍处于削弱状态. 因此研究 Y 饭店员工离职影响因素并且找出解决对策,对于稳定员工队伍,预防员工流失现象进一步恶化仍有重大的意义.

表 2　Y 饭店 2013—2014 年员工离职情况

部门	2013 年人数	离职人数	离职率	新增人数	2014 年人数	同比增长率
中餐厅	150	22	14.67%	12	140	-6.67%
西餐厅	28	2	7.14%	1	27	-3.57%
客房部	24	4	16.67%	0	20	-16.67%
咖啡厅	20	2	10.00%	0	18	-10.00%
酒吧	18	2	25.00%	0	16	-11.11%
健身房	34	5	14.71%	2	31	-8.82%
前厅部	27	1	3.70%	0	26	-3.70%
洗衣房	36	5	13.89%	3	34	-5.56%
总计	337	43	12.76%	18	312	-7.42%

资料来源: Y 饭店人力资源部.

2.2.1　女性员工离职率高于男性

表 1 显示,Y 饭店男性员工大约为 34.42%,而女性员工所占的比例为 65.58%,接近男性员工的两倍. 饭店业对女性员工的需求量大,然而由于传统文化根深蒂固的性别刻板化印象,女性首先被赋予养育子女、照顾家庭的社会角色,其次才是工作角色[8]. 这样的社会角色导致女性的工作一旦与家庭生活产生矛盾冲突,往往容易导致员工做出离职决策. 再加上女性更多的是从事那些职业地位低、服务型或辅助性的工作,男性则更多从事技术要求和职业等级高的工作[9],这导致女性的工作变动的成本相对男性要低,主要是因为低技能的工作一般工资水平较低,并且入职培训时间短,从而决定了再就业的难度不高. 在离职的 43 名员工中就有 32 名女性.

2.2.2　适婚年龄员工离职率较高

饭店业一直被认为是吃青春饭的行业,未婚人士考虑的因素比较少,再加上饭店业门槛低,易就业,因此该行业对于未婚人士来说是一个不错的选择. 然而随着他们年龄的增长,到了适婚年纪,一份稳定的工作继而上升为家庭建设的重要砝码,离职就成为不得不为的选择. 根据五届人大三次会议颁布的《中华人民共和国婚姻法》的规定,法定结婚年龄为男二十二周岁,女二十周岁[10]. 在 Y 饭店的 337 名员工中有 183 位未婚,超过总人数的一半. 已经离职的 43 名员工中有 36 名未婚,而通过访谈得知有离职意向的 9 名在职员工中,就有 8 名已经到了适婚年龄,希望找一份更稳定的工作,能有足够的时间兼顾到家庭. 由此可以预见,Y 饭店的离职现象可能会更为严重.

2.2.3　年轻员工更容易倾向离职

年龄是一个非常重要的人口特征变量,能够反

(C)1994-2020 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.net

映人们的社会阅历,不同年龄阶段的员工具有不同的社会认知. 一般而言,年轻员工尚未树立正确的职业观,贪图新鲜感并且盲目追求高薪,没有长期的职业生涯发展计划. 在 Y 饭店 25 岁以下的员工比例是 39.76%,25~34 岁的员工所占比例为 32.64%,其中 55 岁以上的员工仅有 8 名. 这些数据反映出该饭店员工队伍年轻化的特点,而年轻化意味着饭店员工队伍的不断更新,这也就是离职时有发生的原因所在了. 43 名离职员工的年龄均在 35 岁以下,而有离职意向的员工中,只有一名洗衣房周女士年龄超过 45 岁.

2.2.4 离职率与学历成正比关系

学历要求低也是导致饭店业离职率居高不下的原因之一. 饭店业无学历要求、门槛低已是一个不争的事实,绝大多数员工在从事该行业前都没有受过正式培训,原因是这方面工作简单易学并无特殊技能要求,员工的工作经验甚至比学历更为重要. 不仅基层员工学历低,就连中高层管理人员也是如此,因为有经验的老员工晋升机会更大,这就加快了高学历年轻员工的离职速度. 当前,Y 饭店员工的学历构成也非常不协调,本科及以上学历的员工比例仅占 4.45%,学历为大专的比例占 31.75%,大部分员工的学历为高中及以下. 在已经离职的员工中就有 3 名本科生,离职率高达 20%. 与其他学历的员工离职率相比,发现离职率与学历成正比关系,即学历越高,离职率也就越高.

2.3 员工离职产生的后果

Y 饭店如此高的离职率也带来了很多负面影响. 该饭店在雇佣新员工时会对员工进行一定的培训并提供工作服,从而付出了一定的人力资本和财力资本的投资. 同时,员工的离职会导致原先岗位的空缺,而饭店在短时间内又很难招聘到合适的人选,而且新员工需接受一段时间的岗位培训才能正式上岗,这样饭店就承担了一定的更替成本. 而饭店人事部门就不得不对原先合理的岗位稍作调整,以应付短期内的人员空缺,这样就会扰乱其他员工的正常工作程序,也可能会增加他们的工作量,从而使整个饭店正常的工作流程遭到破坏. 自从该饭店中餐厅的主厨离职后,喜爱该饭店特色菜肴的顾客就很少光临. 而随着总经理陈女士的离职,饭店也流失了大量客源. 所有这些不但会给饭店带来一定的竞争风险,而且使饭店的业务严重受损. 其实五星级饭店于顾客而言,不仅仅是可口的菜肴,优雅的环境,更重要的是优质的服务.

Y 饭店在人员不足的情况下,高负荷的工作量使得员工对顾客态度差,而且一些新员工由于没有工作经验导致服务质量很差,经常被投诉. 员工流失对其他在岗人员的情绪及工作态度会产生消极影响,影响他们的工作积极性[11]. 而居高不下的离职率使得员工队伍很不稳定,比如去年该饭店餐饮部的总经理离职后,两个部门主管就有了离职意向,基层员工也有几名流失,长期下去,会导致在职员工对饭店失去信心,同时也会削弱他们对饭店的归属感与责任感.

3 Y 饭店员工离职影响因素

3.1 经营理念较落后

在我国的大多数饭店中,管理者更多关注的是饭店效益,而不是对员工个体的关心,比较容易忽略员工对工作的真实感受,以及能承受的劳动强度. 长久以来,饭店都认为“顾客第一,员工第二”,过分追求饭店利益的最大化,较少考虑员工的感受. 大部分管理者认为员工的工作就是给客人提供服务,给酒店带来利润,而管理层与普通员工之间也仅仅是靠利益维系的上下级关系,饭店只需支付员工一定的劳动报酬即可,不必给予额外的关心,更谈不上授权于员工,管理者和员工之间存在信任危机. 总之,管理者在过分寻求经济效益最大化的同时,忽略了“以人为本”的经营理念. 对已经离职的张小姐进行跟踪访谈得知,她入职 Y 饭店不久以后,就开始早晨去西餐厅帮忙,上午去中餐零点加班,下午去客房部铺床,晚上回中餐厅做包厢服务的高强度工作经历,劳动强度非常大. 张小姐与其他几位有相同感受的员工就是因此而选择离职.

3.2 工作环境不理想

传统的思想观念认为饭店是伺候人的行业,职业地位较低[12]. 与其他行业相比,饭店业就业门槛低,对中下层员工基本无学历要求,因此大部分员工的自身素质不高,很难形成一种良好的文化氛围. 另外,员工大多从事的是体力劳动,在文化知识方面有相当大的缺陷,而其所在的饭店很少进行文化方面的培训,只一味要求员工提高工作效率,实现饭店利益最大化. Y 饭店原本应是一座富有历史文化气息的园林饭店,然而其工作环境和文化氛围也不是很理想,员工闲暇时间的话题更多的是有关饭店客人的私事. 徐小姐是一名刚毕业的大学生,所学专业为

(C)1994-2020 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

酒店管理,她在该饭店仅仅实习一个月就感受到该饭店较差的文化氛围,因此选择离职而不是成为正式员工.

3.3　薪资待遇不合理

薪资待遇是员工衡量是否选择企业的一个非常重要的标准,饭店业也不例外. 饭店员工的待遇少,福利低已是一个公认的事实. 有些饭店为了减少成本,甚至将员工工资压低到国家规定的行业最低工资,把员工的各项社会保险基数降到最低程度. 通过对 Y 饭店以及苏州各个五星级饭店员工的访谈得知,餐饮部员工的月工资均在 1 800 元左右,而实习生的工资是当时苏州政府规定的最低工资. 另外,加班工资也和平时一样,只有 7 元/小时,正式员工每月也只比实习生多 300 元左右. 有些员工经过数年的努力才晋升为主管,可是工资也只有三千多元一个月. 而且工资并不会根据员工的工作业绩、工作态度、工作技能等方面的综合评估而有所不同,能者多劳但却不是多劳多得,表现突出的员工也没有任何奖励. 比如,洗衣房的周女士办事效率比较高且认真勤快,实际上工作量比其他同事大,但是只能得到基本工资. 长期的不合理待遇严重地挫伤了周女士的工作积极性,在访谈中得知她已经提交辞职报告. 相对于较低的工资水平,员工承担的工作压力却非常大. Y 饭店十分看重员工对 VIP 客人的服务质量,只要是公司老总或者政府官员来用餐,上至经理,下至服务员的工作都要做到一丝不苟,员工的精神高度紧张. 张先生就曾经是 Y 饭店西餐厅主管,工龄为 3 年,但是长期不对等的薪酬和工作压力最终导致他离职去了一家国企做文员.

4　Y 饭店员工离职的解决对策

4.1　树立“以人为本”的理念

饭店的服务质量是影响客源量的一个重要因素,而员工的满意度低则会显著降低服务质量,从而间接减少饭店的收入. 针对上述分析体现的问题,Y 饭店首先应该树立人本主义管理观念,提高员工满意度. 人本管理的核心价值即在企业管理过程中应围绕“以人为本”思想,把员工看作是饭店重要的人力资源和宝贵的财富,重视员工、尊重员工、依靠员工、发展员工、服务员工,满足员工的合理需要. 一方面,饭店应该着力为员工提供一个舒适的工作环境,为员工的学习、发展和工作提供机会,尊重他们的劳动,维护他们的权益. 另一方面,饭店管理者应该适当给员工授权,使每位员工感受到自己被关注、被需要,使他们充满自信心,体现出个人价值. 上级向下属授予部分权限是建立在双方相互信任的基础之上,同时应该明确的是,上级不能总是委托下属做一些毫不重要的事情,要敢于将重要的权限下放出去,使员工充分认识到上级的信任和工作的重要性. 但是也不能过度放权,否则会导致滥用职权,破坏管理工作的秩序. 因此,适当地授权于员工,可以激发员工的积极性,增加员工对饭店的归属感、忠诚度和满意度. 只有尊重和关爱员工,饭店才能以感情的方式来留住员工[13].

4.2　塑造良好的企业文化

组织文化是企业在长期的实践活动中形成的,具有本组织特色同时被企业成员普遍认可和遵循的团体意识、价值观念、思维方式和行为规范的总和[14]. 稳定的企业文化有利于员工更加团结一致,共同进步,增强员工的归属感和认同感. Y 饭店作为一座园林式的国宾馆,历史文化底蕴深厚,应当加强员工,尤其是新员工对中国古典园林文化和有关历史知识的学习,这样员工不仅可以为顾客提供就餐住房服务,而且可以提供讲解服务. 饭店可定期举办演讲比赛或者历史文化知识宣讲会,开展文化交流活动,使员工对现代饭店业的发展前景和基本经营状况有更深入的了解. 另外,Y 饭店还可以制定有特色的员工手册,确定店歌、店徽,经营理念和服务要旨,从而形成本企业的核心价值观. 员工一旦融入到企业文化中,感受到饭店这个“大家庭”的温暖,员工的组织承诺水平就会提高,形成较强的团队精神和工作责任心.

4.3　建立科学的薪酬结构体系

获得劳动报酬是许多员工参与企业活动的基本目的. 于饭店员工而言,薪酬往往是衡量自身价值的重要标尺. 公平理论又称社会比较理论,是亚当斯在 1965 年提出的一种激励理论,该理论侧重于研究工资报酬分配的合理性、公平性及其对职工生产积极性的影响[13]. 大量事实表明,当员工将自己的收入与支出与他人的相比之后,如果觉得不公平,则必然会离职,除非管理者给他增加薪酬. 实现多劳多得,鼓励认真负责的工作态度,Y 饭店应该基于绩效考核制度之上构建合理的薪酬待遇体系. 绩效考核是一种合理的考核方法,它是指用过去制定的标准与员工的工作绩效记录进行比较,并及时将考核结果反馈给员工. 绩效评价不仅可以为员工薪酬提供依

(C)1994-2020 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.net

据,而且可以作为一种潜在的员工评价及相关的人事调整的参考. 考核要以奖为主,以惩为辅,奖惩结果要及时反馈给员工. 对于考核结果优秀的员工应给予一定的奖励,同时不应过分指责出错的员工,而应帮助他们认识工作中的不足,进而改进工作. 激励不仅包括物质奖励的奖金,还包含提高、改善工作环境和口头称赞等精神奖励,而激励的方式应因人而异.

4.4 制定员工职业生涯发展规划

为员工的长期发展提供机会是饭店留住人才的一个重要手段,因此饭店应根据实际情况,帮助员工学习各种工作知识与技能,提高员工的专业水平,工作人员通过对自身的评价,同时考虑到饭店发展的需要,使自己的专业知识及未来的发展方向符合饭店变化的要求. 面对饭店给予自身的发展机会,感受到有晋升空间,就会对未来充满信心,这必然会使员工全身心地投入到工作中. 根据 Y 饭店员工队伍的人口特征,应该有针对性地为员工制定长期职业发展计划. 比如,应该多为女性员工提供培训和学习的机会,使女性员工有更多机会从事高层次工作. 而且应该多为适婚年龄员工考虑,为他们安排一些稳定的工作岗位,从而有时间能兼顾家庭. Y 饭店员工队伍年轻化的特点也决定了必须要为年轻员工制定更为详细的职业生涯发展计划,使之树立正确的职业观,同时对未来有具体明确的目标. 对于学历高的员工,饭店应该将其往高层次管理方向培养,使之职业计划与低学历者有所区别. 总之,Y 饭店应该为员工制定合理的职业生涯发展计划,使之发展目标与饭店保持一致,从而将员工的个人发展与饭店紧密联系起来.

5 结 论

目前国外学者较多研究饭店员工离职影响因素和员工流失模型,国内对离职问题的研究主要集中于国有企业及高科技企业,而对饭店离职问题的研究主要是针对于星级饭店或者众多饭店笼统的分析,缺乏典型饭店的研究. 本研究通过对苏州五星级 Y 饭店员工基本情况的分析,以及对在职和离职员工的访谈,分析了该饭店员工离职的影响因素和应对策略,本研究认为饭店在注重经济效益的同时应树立人本观念,塑造良好的企业文化,建立科学的薪酬结构体系,同时制定员工职业生涯发展规划. "经营管理理念落后"不仅指的是应该树立"以人为本"的经营思想,而且指出由于上下级之间的信任危机,应该做到"合理授权于员工"; "工作环境不理想"导致企业文化氛围差,因此建议饭店应形成核心价值观,提高员工的组织承诺水平; "薪资待遇不合理"不单纯是指传统意义上的工资低,而且是指与同档次饭店员工工资、实习员工工资、员工晋升前工资的对比而显示出的不合理,因此在解决对策方面引出亚当斯的社会公平理论,提出激励制度,并基于绩效考核制度之上构建合理的薪酬待遇体系; "制定员工职业生涯发展规划"这一解决对策是基于前文对员工人口特征分析得出的四个结论提出的,分别对离职率较高的女性员工、适婚员工、年轻员工、高学历员工提出相应的职业规划建议. 本文在前人研究的基础之上,以苏州 Y 饭店员工为视角,得出一些更为具体化的结论. 如通过对 Y 饭店员工人口特征的分析,得出适婚年龄员工离职率较高,而适婚年龄员工在前人研究中并未予以关注. 另外, "饭店业离职率与学历成正比关系"这一结论可以提醒管理者留住高层次人才. 基于中国饭店业和人力资本发展的现状,可以预见,员工离职问题仍是未来业界和学界关注的焦点. 未来对饭店员工离职影响因素的研究将趋向于对具体饭店的深度研究,与此同时,开展对同等档次和规模的饭店离职因素的比较研究也较为必要. 另外,对饭店员工离职的解决对策也应具体问题具体对待,可有针对性地提出对策,并且在实践中检验它们的效用度,从而有效降低饭店业的离职率,使饭店的离职问题得到更加全面的解决.

参 考 文 献

[1] 韦晓东. 浅谈酒店员工离职影响因素及对策[J]. 旅游纵览(下半月),2014(2):101 - 102.

[2] 欧钟慧,韦秀艳. 酒店业人才流失原因及对策探究[J]. 现代商业,2011(5):93 - 95

[3] 杨云. 酒店员工性别、薪酬差异对离职行为影响研究[J]. 旅游学刊,2014,29(4):38 - 47.

[4] 秦洁,张新,唐粼. 国外离职行为研究综述[J]. 经济研究导刊,2012(8):139 - 140.

[5] 张泽玺. 近年国内员工离职行为研究综述[J]. 科技广场,2014(4):202 - 206.

[6] 谢孝彬. 浅析饭店员工流失原因及饭店的人性化管理[J]. 引进与咨询,2006(4):67 - 69.

(C)1994-2020 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

[7] 兰田,周志宏. 饭店员工离职倾向影响因素及应对策略研究[J]. 中南林业科技大学学报: 社会科学版,2014,8(1): 60 – 64.
[8] 金窗爱. 中国当代女性就业问题研究[D]. 长春: 东北师范大学,2012.
[9] 李勇极. 浅论我国法定结婚年龄的依据[J]. 法学研究,1980(6): 15 – 16.
[10] 秦金芳,杨钊. 北京高星级饭店女性员工性别感知分析[J]. 旅游学刊,2015(9): 63 – 71.
[11] 李从欣. 酒店员工流失及人力资源管理开发[D]. 天津: 天津大学,2005.
[12] 李玲,彭学强. 饭店员工工作倦怠的影响因素及其后果[J]. 北京第二外国语学院学报,2009(5): 46 – 53.
[13] 唐永玲. 合肥市星级酒店员工流失影响因素及对策研究[D]. 江苏: 扬州大学,2012.
[14] 周三多,陈传明. 管理学(第二版)[M]. 北京: 高等教育出版社,2010: 207 – 211.
[15] 赵建梅. 试论亚当斯的公平理论在高校教师激励中的应用[J]. 教育与职业,2011(14): 50 – 51

Influence Factors and Countermeasures of Employee Turnover ——A Case Study of the Y Hotel in Suzhou

Tao Qiong

(College of Resource Environment and Tourism, Capital Normal University, Beijing 100048)

Abstract

The rapid development of Chinese tourism industry has brought great changes in the hotel industry, competition in the hotel industry has become increasingly fierce. Employees are the core resource of the development of hotels, the high turnover rate of employees has largely influenced the sustainable development of the hotel industry and becomes one of the focal points of academic and industrial. Based on the depth interviews on employees in the Y Hotel and those who have already left the hotel, this study analyzed the status of employees' turnover. Firstly, the turnover rate of female employees was higher than men's. Secondly, the turnover rate of employees who were in the marriageable age was significantly higher than those not. Thirdly, young employees had a higher tendency to leave. Finally, there was a positive relationship between the turnover rate and education background. The negative influences of employee turnover were the cost incurring, the confusional workflow, business suffers and destabilized team. The business philosophy, working environment and remuneration were important factors of employee turnover. In order to retain the key employees of the hotel, this study proposed some effective countermeasures.

Key words: employee, turnover, Y Hotel.

作者简介　陶琼(1991 –),女,首都师范大学资源环境与旅游学院,硕士研究生,主要研究方向为旅游管理. E-mail: qiong_tao@163.com.

(C)1994-2020 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net