

# 酒店行业员工职业能力模型构建

张来阳<sup>1</sup>,刘 芳<sup>2</sup>

(1. 阜阳职业技术学院 经济贸易系,安徽 阜阳 236000;  
2. 安徽工业大学 管理学院,安徽 马鞍山 243032)

**摘 要:**拥有较高综合职业能力的员工,是人力资本时代酒店提高整体竞争力的核心因素。通过文献研究、行为事件访谈等方法,编制了调查问卷并对五家星级酒店进行问卷调查,利用 SPSS17.0 统计软件对调查结果进行分析,构建了酒店行业员工职业能力模型,具体包含:工作情感、自我发展能力、服务技能、个性特征、工作态度共五个维度 20 项职业能力,并探讨了职业能力模型在酒店员工招聘选拔、绩效考核、员工培训等方面的应用,为酒店人力资源管理工作提供借鉴和参考作用。

**关键词:**酒店员工;职业能力;模型构建

**中图分类号:**F249.23

**文献标识码:**A

**文章编号:**2095-929X(2015)05-0100-09

改革开放以来,我国酒店行业进入了快速发展时期。随着全球市场的不断开放,希尔顿、洲际等国际知名酒店品牌入驻中国,国内酒店也在与国外同行接轨,特别是近十年,国内酒店在规模和设施等硬件方面已接近国际水平。然而在酒店的经营管理和运行效率上,我国的酒店品牌却逊色很多,很重要的一个原因是国内酒店缺少具有较高综合职业素质的员工,其从业人员无论从数量还是质量上都无法满足当前酒店业的需要。面对激烈的市场竞争,拥有大量具备良好服务意识及服务技巧,具有较高职业能力素养的员工,是当前人力资本竞争时代提高酒店整体竞争力的核心。

二十世纪末,职业能力理论的提出,逐渐受到社会各界的关注和认可,也为人力资源管理的各项工作提供了新的思路和方法,在对相关的文献搜集和阅读中发现,社会各界、企业主体在对“职业能力”的重要性方面有了一定的共识,然而对“职业能力”的内涵和结构却有着各种各样,甚至迥异的理解,笔者认为不同的行业背景和领域,工作环境不同,岗位要求不同,从业人员的职业能力构成也应有所差异,因此本文在国内外关于职业能力相关理论的基础上,结合酒店行业的特点与酒店员工岗位分析,针对酒店行业员工的岗位需求,尝试构建酒店行业员工职业能力模型,以期对酒店的人力资源管理工作提供帮助和参考。

## 一、职业能力模型研究现状

20 世纪 90 年代,Bybee 第一次设计了能力系统化描述的模型,并通过了 PISA 测试形成了较成熟的实施模式和较高的信度,其构建能力水平的量表方法为人们广为借鉴,并在自然科学领域广泛应用<sup>[1]</sup>。美国心理

修回日期:2015-06-15

**基金项目:**安徽省优秀青年人才基金重点项目“酒店行业员工职业能力分析及培养研究”(2013SQRW135ZD);安徽省“酒店管理特色专业”(20101336);安徽省质量工程“酒店管理专业校企合作实践教育基地”(2014SJJD040)。

**作者简介:**张来阳,男,安徽阜阳人,阜阳职业技术学院经济贸易系讲师,研究方向:酒店管理、人力资源管理;刘芳,女,安徽马鞍山人,安徽工业大学管理学院教授,研究方向:企业运营、人力资源管理。

学家麦克里兰 (McClelland) 和他的科研组通过工作分析、访谈和问卷调查等方法,得出并验证了关于个人能力素质的“冰山模型”,该模型认为一个人所拥有的知识和技能,具备的能力和特质决定了其能否胜任工作岗位和工作过程的核心因素,后来其团队还归纳出作为管理人员应具备能力模型<sup>[2]</sup>。德国的梅尔腾斯提出了教育关键能力模型,即专业能力、方法能力、社会能力和个人能力,并在教育领域广泛实施<sup>[3]</sup>。

国内学者在职业能力模型方面的研究,具有代表性的有:蒋乃平认为,职业能力构成包括两个部分:其一是日常工作中的基本能力;其二是工作中所涉及的专业、方法、社会、实践等核心能力的综合<sup>[4]</sup>;吴晓义以“目标”和“情境”为切入点,通过研究及论证指出职业能力包括:特定的职业能力、通用的职业能力和综合的职业能力三种<sup>[5]</sup>;胡伟针对综合职业能力进行了研究,其结构包括两层:一是工作中所需要的专业能力;二是解决问题的方法能力和社会能力等关键能力,统称为专业外能力<sup>[6]</sup>;徐有华将职业能力概括为:基本的职业素质、职业核心能力和职业拓展能力<sup>[7]</sup>。江天仿基于工作岗位分工,分别对程序员、软件测试员、软件技术测试员、技术型软件销售员等四类高职软件人才进行职业能力模型构建,其模型包括四类人才共同具有的一般职业能力和不同岗位(群)的特殊职业能力<sup>[8]</sup>。张冬艳诠释了会计职业能力的内涵,并结合我国会计专业的就业形势和前景分析,在企业调研的基础上,结合认知、个体、教育和环境四个因素。总结提出高职会计专业学生职业能力应包括:职业价值观、基本能力、专业能力、关键能力<sup>[9]</sup>。刘颖等人从“大数据”理论,借助“银行储蓄”运营模式,全面衡量辅导员综合实力,构建了“辅导员素质银行”的新模型,包括:事务管理能力、职业核心能力、履职执行能力、总结研究能力、岗位特定能力<sup>[10]</sup>。何萌以山东部分高校为调查对象,构建并论证了高校辅导员的核心职业能力:一是思想政治教育能力,包括学习与科研能力、思政传播与引导能力、思政活动组织能力、思政课程教学能力。二是学生发展指导能力,包括学习与生涯规划指导能力、生涯规划与就业指导能力、心理咨询辅导能力、科技创新指导能力<sup>[11]</sup>。

对职业能力相关文献研究发现,国外学者对职业能力相关研究较早,关于职业能力研究经历了由表及里,由简单到复杂,从片面整合到不断扬弃的过程。研究者们从不同的研究领域和角度对职业能力结构进行了界定,都有其合理性,而且已远远超出仅是“操作能力”的认识,考虑到了一般知识、技能和态度与具体的职位或工作情景的结合。与国外相比,我国对职业能力的研究起步较晚,但目前职业能力研究已经在企业界和学术界受到普遍重视,进入百家争鸣阶段。特别是 21 世纪初教育部提出“综合职业能力”教育以来,我国学者在国外研究成果的基础上对开始重视“职业能力”问题,并开始在各领域进行研究与实践。在众多成果中,笔者也发现一些问题与不足,主要表现在:其一,职业能力特征指标抽象化、概念化。很多文献中在职业能力指标的提炼归纳上,倾向于求全、面面俱到;在职业能力指标的定义上,过于抽象化和概念化,缺乏对职业能力特征的具体行为描述,不利于区别其他行业职业能力特征指标。其二,职业能力研究范围较窄,研究领域尚需拓展。目前关于职业能力的研究虽然已取得丰富成果,但多集中在中高层管理层的通用职业能力模型上,在特定行业与岗位职业能力研究上,也只涉及高校教师、辅导员、技术人员等职位。对于酒店行业员工职业能力模型研究相对缺乏。

综上所述,对职业能力模型构成研究来看,其结构要素由单一趋向复杂,由关键能力要素的研究趋向于包含知识、态度、情境等多维度的研究。笔者认为不同行业背景和领域,工作环境不同,岗位要求不同,工作人员职业能力构成也有所差异。因此酒店行业员工职业能力模型构建不能在其他行业职业能力模型的基础上生搬硬套,需结合酒店的特殊情况和员工岗位说明书,在借鉴前人研究成果的基础上,利用科学的方法建立酒店行业员工职业能力模型。

## 二、职业能力指标的确定

科学合理明确酒店员工职业能力指标是构建酒店行业员工职业能力模型的首要任务和基础工作。因

此课题组在确定酒店行业员工职业能力指标时,首先采用文献研究法在中国知网搜索了 3516 篇国内外关于职业能力理论相关文献资料。经过对职业能力相关文献阅读整理,总结出一些出现频次较高,且与本文研究相关的职业能力指标 96 项。其次,课题组采用行为事件访谈法,在福建晋江荣誉大酒店、杭州开元鼎业大酒店、浙江嘉善君澜大酒店、合肥皇冠假日大酒店、阜阳天筑豪生大酒店等五家酒店进行访谈。针对指标体系罗列出具体问题,按照访谈流程并做好详细记录。统计酒店员工各项职业能力指标出现的频次,并结合各酒店员工岗位说明书,对上一步骤整理的职业能力指标进行丰富和修正,形成较完整的酒店行业员工职业能力指标体系。见表 1。

三、调查问卷的设计、  
发放与回收

在问卷设计方面,为使问卷具有较高的信度和效度,本课题组邀请了酒店管理专业教授 2 名和酒店人力资源部经理 3 名共同组成专家小组。结合文献资料研究和行为事件访谈结果,对酒店行业员工的职业能力指标体系进行专家小组座谈,充分讨论各个职业能力指标的名称和具体内容,尽可能地使各项指标表达更准确、更通俗易懂,并在此基础上形成《酒店行业员工职业能力初始问卷》。为了检验初始问卷的科学性和合理性,2014 年 9 月课题组在常州开元大酒店进行了预测,其目的是测量问卷指标表述的准确性。根据统计结果显示,问卷信度系数 Cronbach’S α 值为 0.907,表明问卷信度较高,且被调查者对问卷指标的表述基本没有误解或理解偏差。最后课题组对调查问卷的结构和指标描述再进行了完善,最终确定《酒店行业员工职业能力调查问卷》。

调查问卷的第一部分主要是调查员工的人口统计变量,包括性别、年龄、学历、专业、工作年限等基本信息;第二部分酒店行业员工职业能力指标重要性程度调查,结合行为事件访谈的行为描述,将普通员工职业能力每一个指标用一个描述性句子表达出来,采用李克特(LIKERT)五点等级量表,按照“非常重要”至“极不重要”的 5 个等级,分别赋值 5、4、3、2、1,形成调查问卷,要求被调查者根据职业能力指标描述的情况以及自己对岗位的理解,评价问卷中各项指标的重要性。

2014 年 10 月至 2015 年 3 月,课题组对上述五家星级酒店的员工进行正式问卷调查。本次调查共发放 1 200 份问卷,主要针对一线服务员和酒店管理人员分别发放问卷 1 000 份和 200 份,共回收问卷 1 096 份,有效问卷 1 008 份,有效回收率 84%。对于有效问卷的评判标准:课题组将调查问卷进行统计整理后,将一份问

表 1 酒店行业员工职业能力指标体系

序号	职业能力指标	内容
1	正直诚信	为人正直、可信,能够得到顾客和同事的信任感。
2	乐于助人	乐于帮助别人,在帮助他人中获得满足。
3	乐观态度	工作中表现积极,保持心态的乐观。
4	适应能力	能适应各种工作环境,能吃苦、不抱怨。
5	奉献精神	不计较个人付出,乐于承担工作任务。
6	服从性	坚决按照企业的要求、流程工作。
7	自信	自信,对自己有信心。
8	认真负责	工作一丝不苟、态度认真、工作积极、有责任心。
9	积极向上	工作踏实、认真,不断追求更高目标,丰富自身内涵。
10	业务技能	熟练掌握岗位相关的基本业务操作。
11	知识技能	掌握与岗位相关的业务知识,如:多种外语、风俗。
12	热情服务	服务热情,提供使顾客满意的各项服务。
13	服务导向	服务过程中提供导向,引导顾客并满足其消费需求。
14	遵守制度	遵守企业规章制度,按时上下班、按流程工作。
15	礼仪仪表	注意着装、礼仪等细节。
16	顾客至上观念	尽可能满足顾客需求,以顾客的需求为第一位的观念。
17	观察能力	服务过程中善于观察,敏锐地发现顾客需求。
18	应变能力	随机应变,根据实际情况采取适当的对策。
19	团队合作能力	能够较好地融入团体,与他人通力合作,拥有默契。
20	影响能力	一定程度上影响他人或组织,具有号召力。
21	控制能力	能够冷静处理事情,控制自己情绪,不影响正常工作。
22	计划能力	工作、生活有计划,时间安排合理、有规律。
23	人际关系	良好的人际关系。
24	平易近人	为人亲和,与顾客、同事容易相处。
25	学习能力	工作中善于观察、思考,自学能力强,不断提高自身素质。
26	语言表达能力	口齿清楚、思维敏捷,善于用语言表达自己的情感。
27	职业生涯规划	合理规划自己的人生,对职业生涯有清晰的认识。

卷

中有 2 道以上选项没有作答,或一些明显是敷衍做出回答,比如整张问卷全部选择同一数字答案;再如整张问卷答案成一定规律数字答案(如 4、5、4、5、4、5、4、5……),这样的明显没有认真思考、敷衍作答的,均视为废卷剔除。另外在调查中,部分受访者人口统计信息没有填写完整,根据一般的调查问卷质量衡量标准,调查问卷的主体部分回答完整,仅余受访者个人信息部分没有回答的问卷可以视为有效问卷,但是本次调查目的是了解员工对各项指标的重视程度,所以对于人口统计变量缺失的问卷,也不作为有效问卷统计。本次调查样本的情况见表 2。

四、调查问卷检验与统计

(一) 问卷信度和效度检验

问卷信度即问卷的可靠性,是判断问卷测量结果是否真实可靠的一个标准。目前最常用信度系数是克朗巴哈系数 Cronbach’ S  $\alpha$ ,这个指标系数准确地反映了被测项目的一致性程度和内部结构的良好性。在心理测量学领域,如信度系数 Cronbach’ S  $\alpha$  在 0.8 以上,则表明该调查问卷的内在一致性完全可以接受;如信度系数 Cronbach’ S  $\alpha$  在 0.70 以上,则表明可以接受的信度值。

通过 SPSS17.0 对问卷 27 项职业能力指标样本进行信度检验,信度系数 Cronbach’ S  $\alpha$ 0.931,说明问卷的各个项目基本无须调整,问卷具有良好的 consistency,问卷信度较高。见表 3。

问卷效度又称有效性,调查问卷的效度指所用工具能够正确测量出调查问题的程度。本文调查问卷是在大量阅读文献资料和行为事件访谈的基础上编制而成,并多次进行相关专家小组座谈,对问卷的每个选项逐个审定和修改,为保证被调查者对问卷选项措辞的正确理解,在问卷发放前常州开元酒店进行了预测,确保问卷指标在内容和表达上尽可能减少歧义,然后经过再次修改才正式发放,从而保证了问卷的内容效度较高。随后课题组又在其他酒店对酒店员工职业能力模型进行验证,虽然五个公因子顺序与本次调查不一样,但是每个公因子的指标内容一致,从而验证了酒店行业员工职业能力模型。

(二) 统计结果分析

本文使用 SPSS17.0 对 1 008 份有效问卷进行因子分析。首先要验证酒店行业员工职业能力指标数据是否适合做因子分析,因此对数据进行了巴特利特球形检验和 KMO 测度检验。结果见表 4。

一般 KMO 值在 0.7 以上就适合做因子分析,对问卷中 27 个选项目进行因子分析,KMO 和 Bartlett 球形检验系数结果表明:调查数据的适当性系数表明该问卷各个选项间所示信息的重叠程度不高,其 KMO 的指标为 0.754,适合做因子分析。再 Bartlett 球形检验卡方值为 1 278.770,显著性  $p < 0.000$ ,表明问卷各变量间的独立性假设不成立,故两个关键指标都说明数据可以进行因子分析。

表 2 问卷调查样本统计 (N = 1008)

类别	选项	人数	比例
性别	男	438	43.5%
	女	570	56.5%
年龄	20 以下	198	19.6%
	21 – 25	414	41.1%
	26 – 30	288	28.6%
	31 – 35	36	3.6%
	35 以上	72	7.2%
学历	高中/中职/中专	396	39.3%
	大专	450	44.6%
	本科	138	13.7%
	硕士及以上	24	2.4%
酒店行业工作时间	1 年以下	372	36.9%
	1 年 – 2 年	426	42.3%
	2 年 – 3 年	108	10.7%
	3 年以上	102	10.1%

表 3 可靠性统计量

Cronbach’s Alpha	项数
0.931	27

表 4 KMO 和 Bartlett 的检验

取样足够度的 Kaiser – Meyer – Olkin 度量。		0.754
Bartlett 的球形度检验	近似卡方	1278.770
	df	351
	Sig.	0.000

通过对数据进行因子分析,运用主成分分析法对测试数据进行解析,提取特征值大于1,并保留因子负荷水平在0.5以上的因子,如表5所示,对27项职业能力指标做因子分析,得到特征值大于1的公因子7个,累计方差贡献率(即累计解释总编异量)为72.177%,反映了原变量的大部分信息。

表5 解释的总方差

成分	初始特征值			提取平方和载入			旋转平方和载入		
	合计	方差的 %	累积%	合计	方差的 %	累积%	合计	方差的 %	累积%
1	10.070	37.297	37.297	10.070	37.297	37.297	3.177	11.765	11.765
2	2.324	8.606	45.903	2.324	8.606	45.903	3.136	11.614	23.379
3	1.776	6.579	52.482	1.776	6.579	52.482	2.900	10.740	34.118
4	1.597	5.915	58.397	1.597	5.915	58.397	2.868	10.624	44.742
5	1.315	4.872	63.269	1.315	4.872	63.269	2.826	10.468	55.210
6	1.261	4.670	67.939	1.261	4.670	67.939	2.704	10.014	65.224
7	1.144	4.237	72.177	1.144	4.237	72.177	1.877	6.952	72.177

在旋转成分矩阵中,将公共因子在原始变量上的因子载荷系数大于0.5的保留,另一方面根据其他学者的统计研究经验,公因子包含3个项目以下,其因子层面无法测量出所代表的层面特征,依照此条件,对以上结果进行修正,删除一些不合理的项目。经过两次旋转,共删除q1、q4、q7、q11、q12、q15、q16七项职业能力指标,然后再对删除、修订后的20项职业能力指标进行公因子提取。从表6可见,修订后的20项职业能力指标样本适当性系数KMO的指标为0.788,Bartlett球形检验卡方值为798.247,显著性 $p<0.000$ ,结果表明剩余20项指标数据仍适合进行因子分析。按主成分分析法进行公因子提取,得到特征值大于1的公共因子5个,累计方差贡献率(即累计解释总变异量)为69.636%。见表7。

表6 KMO 和 Bartlett 的检验

取样足够度的 Kaiser – Meyer – Olkin 度量		0.788
Bartlett 的球形度检验	近似卡方	798.247
	df	190
	Sig.	0.000

表7 解释的总方差

成分	初始特征值			提取平方和载入			旋转平方和载入		
	合计	方差的	累积	合计	方差的	累积	合计	方差的	累积
1	7.829	39.146	39.146	7.829	39.146	39.146	3.279	16.394	16.394
2	2.029	10.145	49.291	2.029	10.145	49.291	2.964	14.820	31.214
3	1.538	7.690	56.981	1.538	7.690	56.981	2.936	14.682	45.896
4	1.411	7.054	64.035	1.411	7.054	64.035	2.412	12.058	57.954
5	1.120	5.602	69.636	1.120	5.602	69.636	2.336	11.682	69.636

从下页表8可以看出,在经过两次旋转后,分别删掉因子q4、q7、和q1、q12、q16、q11、q15这些未能很好表现其所在因子层面特征的选项后,因子结构十分清晰地呈现出5个公因子,20个指标选项归属到了5个公因子上,而且这5个公因子的项目分布比较均匀。公因子1包含了4个指标选项:q13、q14、q19、q23;公因子2包含了5个指标选项:q18、q20、q21、q22、q27;公因子3包含了4个指标选项:q10、q17、q25、q26;公因子4包含了4个选项:q2、q3、q9、q24;公因子5包含了3个选项:q5、q6、q8。从统计结果看来,项目的分布比较合理。

## 五、模型构建结果

根据因子分析结果,对酒店行业员工的职业能力指标进行分类并命名:第一个公因子包含了4个职业能力指标选项:服务导向、遵守制度、团队合作、人际关系,解释的变异量为16.394%。其中服务导向要求员工



对顾客服务投入更多热情;团队合作、人际关系要求对所处部门或团队,以及与本职工作发生关系的所有人真情相处;遵守制度则需要对工作严谨负责,这些指标都体现了员工在工作过程中需要一定的情感付出,因此将此公因子命名为“工作情感”。第二个公因子包含了 5 个职业能力指标选项:应变能力、影响能力、控制能力、计划能力、职业生涯规划,解释变异量为 14.820%。这些指标是酒店员工胜任岗位工作潜在的一些能力,是提供优质服务不可或缺的能力条件,也是员工自身所要培养和发展的能力,因此将此公因子命名为“自我发展能力”。第三个公因子包含了 4 个职业能力指标选项:业务技能、观察能力、学习能力、语言表达能力,解释的变异量为 14.682%。包括提供满意服务必备的业务知识技能;提供满意服务还必须洞察顾客需求的敏锐观察能力;与顾客交流善于表达服务热情的语言表达能力;不断提高服务质量,为提高自身素质而努力学习的能力。这些指标都是员工过程中,为了提供满意服务所必须具备的技能,因此将此公因子命名为“服务技能”。第四个公因子包含了 4 个职业能力指标选项:乐于助人、乐观态度、积极向上、平易近人,解释的变异量为 12.058%。工作中要乐于帮助同事与顾客;工作要积极,态度要乐观;要积极进取,有事业心;与人相处要和蔼,有亲和力。这些指标都反映了员工在工作中所反应的性格特点,因此将此公因子命名为“个性特征”。第五个公因子包含了 3 个职业能力指标选项:奉献精神、服从指挥、认真负责,解释的变异量为 11.682%。工作中不计个人得失,勇于承担工作,乐于奉献;坚决服从命令听指挥;工作认真负责,有责任心。这些指标都反映了员工对待工作的态度,因此将此公因子命名为“工作态度”。

六、模型描述分析

利用 SPSS17.0 对酒店行业员工职业能力模型进行描述性分析,发现酒店行业员工的总体职业能力水平平均值为 4.050 6,其五个维度均值由高到低分别为:工作情感(4.221 9)、工作态度(4.187 5)、个性特征(4.043 8)、服务技能(3.956 2)、自我发展能力(3.912 5)。进一步观察五个维度中的描述性统计量,工作情感和工作态度均高于总体职业能力水平均值,说明这两个维度中的指标较容易达到。剩余三个维度均值都小于总体职业能力水平,特别是自我发展能力均值为 3.912 5,其包含的应变能力、影响能力、控制能力、计划能力、职业生涯规划等指标,需要员工在整个职业生涯中不断积累和摸索中逐渐形成的能力,因此该维度能力指标最难达到,均值水平也最低。见表 9。

表 8 旋转成分矩阵

题号	职业能力指标	成分				
		1	2	3	4	5
q13	服务导向	0.725				
q14	遵守制度	0.617				
q19	团队合作	0.754				
q23	人际关系	0.809				
q18	应变能力		0.745			
q20	影响力		0.879			
q21	控制力		0.556			
q22	计划能力		0.634			
q27	职业生涯规划		0.725			
q10	业务技能			0.710		
q17	观察力			0.507		
q25	学习能力			0.807		
q26	语言表达能力			0.610		
q2	乐于助人				0.785	
q3	乐观态度				0.637	
q9	积极向上				0.717	
q24	平易近人				0.514	
q5	奉献精神					0.771
q6	服从性					0.737
q8	认真负责					0.714

表 9 各维度描述性统计量

	均值	标准差	方差
总体职业能力水平	4.0506	0.49781	0.248
工作情感	4.2219	0.51797	0.268
自我发展能力	3.9125	0.62488	0.390
服务技能	3.9562	0.66610	0.444
个性特征	4.0438	0.52963	0.281
工作态度	4.1875	0.59717	0.357

表 10 相关性

		总体职业能力水平	工作情感	自我发展能力	服务技能	个性特征	工作态度
总体职业能力水平	Pearson 相关性	1	0.866 **	0.887 **	0.908 **	0.810 **	0.701 **
	显著性(双侧)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
工作情感	Pearson 相关性	0.866 **	1	0.743 **	0.751 **	0.608 **	0.524 **
	显著性(双侧)	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000
自我发展能力	Pearson 相关性	0.887 **	0.743 **	1	0.766 **	0.592 **	0.486 **
	显著性(双侧)	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000
服务技能	Pearson 相关性	0.908 **	0.751 **	0.766 **	1	0.695 **	0.531 **
	显著性(双侧)	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000
个性特征	Pearson 相关性	0.810 **	0.608 **	0.592 **	0.695 **	1	0.553 **
	显著性(双侧)	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000
工作态度	Pearson 相关性	0.701 **	0.524 **	0.486 **	0.531 **	0.553 **	1
	显著性(双侧)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	

注:\*\*表示在 0.01 水平(双侧)上显著相关。

采用相关分析探讨酒店行业员工职业能力总体水平与其五个维度之间联系的强度,由表 10 可以看出员工总体职业能力水平与其五个维度之间的显著值均为 0.000 < 0.05,表明员工总体职业能力水平与其五个维度之间存在极显著的正相关关系。在五个维度中服务技能相关系数最高为 0.908,说明员工的服务技能高低最能反映其总体职业能力水平。见表 10。

确定酒店行业员工总体职业能力水平与各维度之间存在相关关系后,本文利用回归分析进一步研究其因果关系。首先将员工职业能力水平作为因变量,将工作情感、工作态度、个性特征、服务技能、自我发展能力作为自变量,检验五个维度对总体职业能力水平的影响程度。由回归分析输出表 11 可看出该模型解释了总体职业能力水平 100% 的变异。由表 12 可以看出酒店员工总体职业能力水平非标准化常量系数为 5.630,且五个因子与总体水平的非标准化权重系数为:0.200、0.250、0.200、0.200、0.150,故得出酒店行业员工职业能力水平模型回归方程: $F = 5.630 + 0.200 A + 0.250 B + 0.200 C + 0.200 D + 0.150 E$ 。(F 为酒店员工总体职业能力水平;A 工作情感;B 自我发展能力;C 服务技能;D 个性特征;E 工作态度)。

表 11 模型汇总

模型	R	R <sup>2</sup>	调整 R <sup>2</sup>	标准估计的误差
1	1.000a	1.000	1.000	0.00000

注:预测变量:(基数值),工作态度,自我发展能力,个性特征,工作情感,服务技能。

表 12 系数

模型	非标准化系数		标准系数
	B	标准误差	试用版
(基数值)	5.630	0.000	
工作情感	0.200	0.000	0.208
自我发展能力	0.250	0.000	0.314
服务技能	0.200	0.000	0.268
个性特征	0.200	0.000	0.213
工作态度	0.150	0.000	0.180

注:因变量:总体职业能力水平。

七、模型的应用

酒店行业员工职业能力模型的构建,目的就是为了更好地发挥其在酒店人力资源管理方面的作用,从而为酒店人力资源管理工作提供一个参考的标准和执行人力资源管理的工具。

(一) 基于模型的员工招聘与选拔

课题组在对酒店的走访和调查中了解到,多数酒店招聘者对招聘岗位了解不深,在员工招聘时通常只注重应聘者的学历和工作经历,而忽视了员工职业能力具体指标要求。再加上当前酒店行业员工短缺的行业背景,因此酒店在员工招聘的时候,通常是只要符合基本条件便草率聘用,整个招聘过程依据简单、选拔手段落

后。由于没有统一、科学的招聘标准,其结果往往是招聘的员工很难符合酒店岗位的需求,少数能够满足岗位条件的员工,也很难长时间坚持工作,这也是酒店行业员工流动性较大的主要原因之一。

基于职业能力模型的员工招聘与选拔作为一种新的人才选拔机制,能很好地弥补这些不足。在酒店员工招聘选拔的过程中,职业能力模型主要起到了评价标准的作用。模型所归纳的职业能力指标是可以度量的,招聘酒店企业基于模型指标设计职位申请表,根据招聘岗位要求的职业能力指标设计若干问题,招聘者可依据应聘者回答问题的内容进行评级,最后将各个问题评级得分相加并进行排序,初步选拔一定数量的应聘者进入面试。面试阶段也可以根据模型确定测评要素,并对各要素评分标准结构化,根据每一测评要素的谈话题目,给出参考答案,供评委评分时参考。基于职业能力模型的整个招聘选拔过程中多项量化评价标准,为酒店招聘合适员工提供了保证。

## (二) 基于模型的员工绩效考核

在对酒店行业员工绩效考核工作的调查中发现,每个酒店都有自己的一套考核方案,其共性都是依据岗位说明书来开展绩效评估,在考核内容上过于注重以结果的形式呈现员工的业绩水平,而对员工潜在的素质和综合职业情况的考察是相对缺乏的。这种重绩效结果轻员工能力素质的考核,会使酒店员工为了获得好的绩效结果而做出一些不利于企业长期发展的短期行为,而且还会让员工对绩效考核产生消极甚至抵触情绪。

基于职业能力模型的绩效考核主要以能力为导向,关注的是绩效的取得的过程而不是绩效表现的结果,强调员工的发展和能力的提升。在员工考核的过程中,将职业能力指标纳入评估体系中,考核酒店员工完成工作情况和怎么样完成工作的过程,为酒店员工绩效考核提供了客观可行的标准,可以准确地衡量员工在实际工作中的绩效结果和绩效行为。从本质上分析,基于酒店行业职业能力模型的绩效评估最大的优点是职业能力模型代替了原来的工作分析结果,使得评估更加注重员工的能力和工作表现,而不再仅仅关注工作职责的履行和业绩。

## (三) 基于模型的员工培训

酒店行业无论企业大小,都会对员工做一些简单的培训,但是其培训任务、方法和内容不够明确。一般情况下,酒店只让员工简单填写一些需求调查表,作为培训需求调查的依据,其调查结果只反映员工个人的需求倾向,这与企业的需求仍有较大差距。其次由于酒店行业员工流动性较大,很多酒店企业对员工培训缺乏热情和积极性,致使员工培训内容缺乏针对性,培训成效不大。在前文调查描述中:员工是否参加培训的酒店员工在总体胜任力水平上不存在显著性差异,这一结果也说明目前酒店的培训只注重形式,而忽视了效果。

基于职业能力模型的员工培训是依照员工职业能力模型的指标要求,将员工培训置于“个人-岗位-组织”匹配的框架中,对员工岗位所需要的关键能力进行培训。培训过程根据酒店员工当前职业能力水平与模型指标的差距,确定员工提高工作绩效的关键内容,再通过设计特定的培训项目来培养这些能力,使得培养内容更具有针对性和个性化,使员工获得更强的岗位能力和更好的工作绩效,确保培训的有效性。基于能力模型的员工培训,强调了优秀员工的关键能力特征,既符合酒店员工个人发展的目标,又与酒店企业的发展战略相一致。

综上所述,本文通过初始问卷和正式问卷对酒店行业员工职业能力模型进行了构建和验证,最终得出酒店行业员工职业能力模型包括五个维度20项职业能力指标。其中工作情感包括:服务导向、遵守制度、团队合作、人际关系;自我发展能力包括:应变能力、影响能力、控制能力、计划能力、职业生涯规划;服务技能包括:业务技能、观察能力、学习能力、语言表达能力;个性特征包括:乐于助人、乐观态度、积极向上、平易近人;工作态度包括:奉献精神、服从指挥、认真负责。进一步通过相关分析得出酒店行业员工总体职业能力水平与其五个维度之间存在极显著的正相关关系,通过回归分析探索酒店行业员工总体职业能力水平与其五个维度之间因果关系,并得出酒店行业员工职业能力回归方程。最后简单阐述了酒店行业员工职业能力模型在酒店人力



资源工作中员工招聘与选拔、员工绩效考核与员工培训等方面的应用,为提高酒店人力资源管理工作效率,增强员工整体职业能力提供借鉴和参考作用。

参考文献:

[1]BYBEE R W. Achieving Scientific Literacy: From Purposes to Practices[M]. Portsmouth. NH: Heinemann,1997.  
[2]MCCLELLAND D C. Testing for Competence Rather Than for Intelligence[J]. American Psychologist, 1973 (28):1 – 14.  
[3]姜大源,吴全全. 当代德国职业教育主流教学思想研究——理论、实践与创新[M]. 北京:清华大学出版社,2007:25.  
[4]蒋乃平. 对综合职业能力内涵的思考[J]. 职业技术教育,2001(10):18 – 20.  
[5]吴晓义. “情境——达标”式职业能力开发模式研究[D]. 长春:东北师范大学,2006.  
[6]胡伟. 高职院校学生职业能力培养的实践探索[D]. 长春:东北师范大学,2008.  
[7]徐有华,陈传胜,徐明. 高职院校促进教师职业能力发展的制度创新与实践[J]. 中国地质教育,2009(4):49 – 53.  
[8]江天仿. 基于岗位分工的高职软件人才职业能力模型构建及培养策略[J]. 职业技术育,2012(2)36 – 40.  
[9]张冬艳. 我国高职会计专业学生职业能力培养研究[D]. 太原:山西财经大学,2012.  
[10]刘颖,黄国辉,程建伟. 基于素质银行的高校辅导员职业能力模型创新研究[J]. 学校党建与思想教育,2014(12):45 – 46.  
[11]何萌. 高校辅导员核心能力结构模型与考评体系的构建[J]. 西安财经学院学报,2015(2):115 – 120.

Construction of Hotel Industry Employee’s Professional Ability Model

ZHANG Laiyang<sup>1</sup>, LIU Fang<sup>2</sup>

(1. Department of Economics and Trade, Fuyang Vocational Technical College, Fuyang 236000, China;  
2. School of Administration, Anhui University of Technology, Maanshan 243032, China)

**Abstract:** Employees with comprehensive professional ability are a core factor for hotels to promote their overall competitiveness in a human capital era. A questionnaire is designed based on literature research and behavior event interviews, and a questionnaire survey is conducted of five starred hotels, the results of which are analyzed with the statistical software SPSS17.0. And a professional ability model for hotel industry employees is constructed which consists of twenty professional abilities in the following five dimensions: working affection, self – developing ability, serving skills, personality traits and working attitude. This paper explores the professional ability model in recruitment and selection of the employees, performance assessment, staff training and other aspects in hotels, therefore offers reference and help for the hotel human resources management.

**Keywords:** hotel employee; professional ability; model construction

(责任编辑 刘小平)