

旅游企业员工激励策略的运用

蒋 究

(银川文化旅游发展(集团)有限公司,宁夏 银川 750002)

摘 要:在市场经济发展中,旅游企业要以高质量人力资源开发和管理为基础,构建员工激励机制,激发员工主观能动性与潜能,确保企业战略目标的顺利实现。面对新的经济发展周期,人力资源管理者应通过合理、有效激励策略,开展制度化的策略设计,着眼于减少或避免不对称信息造成的无效激励,在充分考虑员工实际需求的基础上,对员工进行激励策略的运用。旅游企业要根据自身实际,探索当前旅游环境对员工职业发展造成的影响及存在的问题,通过整体、系统化的激励策略运用,提出旅游企业员工激励策略的改进对策。

关键词:旅游企业 激励策略 运用

DOI: 10.12319/j.issn.2096-1200.2022.06.41

许多学者曾在员工激励领域进行过深入探索和研究,也提出了诸多员工激励制度的原则。而随着我国市场经济的发展,在我国旅游市场发展的实践基础上,员工激励策略的运用也越来越受到重视。员工作为企业的重要一种生产要素,要求在现阶段的许多旅游企业中,对员工制定有针对性的激励策略,并根据不同类型员工的职业特点,结合企业的实际,建立科学的激励策略对员工进行有效激励。面对新的经济发展周期,游企业应着眼于人力资源质量的提升,对于员工这一群体,考虑到如今企业中员工的类型多,不同工作岗位的员工,其激励措施的运用也各不相同,既要满足企业不同员工的激励需求,也要充分调动各类员工的积极性,尤其是部分员工个体化的激励期待,应尽可能通过改善激励策略来实现^[1]。

一、激励策略概述

(一) 激励策略的内容

“人的需要”是激励制度的核心。从现实生活来看,激励策略的运用,实际上就是不断地满足员工的某些合理的需求,这些合理需求在得到正当的满足后,员工才会积极地工作,并在工作中体验到快乐与富足,所以激励的内容也是多种多样的。

市场经济中,物质激励是对员工直接给予的激励方式。而精神激励策略,则从员工的精神世界方面,对员工进行激励,让其内心获得来自外部的认可,得到心理的愉悦感。不同的激励策略,运用在不同的员工群体当中,会产生不同的效果。

(二) 激励策略的运行过程

旅游运用激励策略,其运行是一个体系化的过程,要让其充分地发挥作用,并作为企业内部管理的一部分。一般而言,激励策略的运行过程,至少包含了双向交流、员

工与企业的各自选择行为、激励的阶段性评价、年终评价及奖酬分配以及再交流阶段等。

具体来说,双向交流是企业运用激励策略的起点,企业要积极了解员工的需求与能力等,而员工也同时对企业进行了解与考察,进而为双方各自的选择奠定基础。

各自选择行为是在经过了双向交流之后,企业根据自身的需要,员工也结合个人需求,进行相互的选择,一旦选择成功,就融合而成为一个整体,员工也成为承担企业生产运营责任的一分子。

阶段性评价是指某一定周期,如周、月、季度、半年,甚至一年,当前旅游企业大多数选取一年作为员工激励策略的周期,从而确定出一定周期内员工在工作岗位上的表现,再根据员工在一年内的绩效考核结果,来实行具体的激励措施。

年终评价与奖酬分配中,员工应配合企业的业绩考核评价,同时企业也听取员工对自身的评价。从激励策略的表现来看,激励的出发点就是以企业的需要为导向,以员工的需求为依据,为激励策略的实施构建程序体系。

再交流阶段是激励策略运行中的最后阶段,在进行了考核及评价后,员工与企业再次进行了解及交流,采用激励策略实现考核标准。

(三) 旅游企业运用员工激励策略的必要性

“人是企业的生产要素”,对人的管理是现代管理心理学的核心问题,激励是激发人的行为动机以产生积极效益的管理方式,适当的激励方法,是旅游企业管理过程中生产力的促进剂和驱动力,也是“人本管理”思想的主要管理功能。有效的激励方式通过改善员工工作态度、提升工作方法提升员工的工作效率。旅游企业通过激励策略运用,促进员工积极主动、创造性地开展工作的,对于丰富旅游产

品内容,提升旅游服务质量,推动旅游企业实现“全域旅游”的整体性目标,助力旅游企业实现高质量发展具有坚实的人才战略意义。

进入21世纪以来,我国旅游市场迅速发展,旅游领域出现了大量的企业,由此也催生了大批的旅游行业就业人员。旅游企业为了充分发挥员工的作用,这些年来不断对激励策略进行了改革,并结合其他管理制度,如绩效管理、职业管理等,甚至将情感管理也融入了综合化的激励策略中,并在激励层面上着眼于个性化需求,积极地构建员工激励策略^[2]。

二、当前旅游企业员工激励策略面临的问题

员工是旅游企业生产经营中最为关键的要素,也是其生产力中唯一具有能动性的要素。因此,旅游企业必须做好员工的激励工作,为企业打造一支有竞争力的员工队伍。

(一)形式上以传统激励制度为主,缺乏创新

尽管市场经济已发展多年,多数旅游企业仍主要是采用传统激励制度,如以工资、奖金、年薪制、员工持股等。工资、奖金是普遍运用的报酬性激励方法,激励的力度并不大,年薪制与员工持股对于普通员工相对比较难于实现。不过具体到某一个员工来说,一般个人的持股比例并不多,企业规模不大的话,激励效果并不明显。从经济较发达的省份来看,虽然各种基本激励形式均有,方法也并不单一,但基本上都是采用传统的激励制度为主,创新性上并不强,由此很多企业的激励策略在形式上尚有改进空间。

(二)企业激励措施的强度不足,缺乏执行力

当前旅游企业的部分激励策略在运用上主要表现为激励措施上的强度不足和缺乏执行力。在激励措施上,大部分旅游企业在物质上的奖励强度未充分满足员工心理预期,奖励内容或形式未能在员工中形成“光环”效益,奖励所形成的效果未起到真正的激励作用。在执行力方面,目前大部分旅游企业的奖励政策尚不能以制度化形式作为公司长效激励机制,激励执行需要更加强有力的制度性支撑以达到预期激励效果。

(三)企业激励策略的运用,竞争环境不佳

从一些旅游企业的激励策略运用来看,有部分企业在运用的激励策略时,往往会出于照顾员工的个人感受,而将激励有选择地进行“分配”,如为了照顾入职早的员工,而给予员工更多的激励,这就造成无法通过激励措施的运用,来营造更佳的竞争环境,无法体现员工个人的能动性。激励策略的运用,要以一个考核周期内,对企业作出一定的贡献或自身完成了一定的业绩为标准,着眼于对员

工在工作中体现出来的积极要素,展开正面评价与积极肯定,以满足员工对自身的社会经济价值的期待,进而主动为游客改进产品体验、提升服务质量。

如今旅游行业是一个竞争的领域,企业的员工也同样要融入竞争中,以自身的能力与才华在竞争性的环境中发挥自身的潜力。对员工来说,竞争环境的不佳,就影响着工作动力的不充分,最终导致工作业绩的“滑坡”。

三、改进旅游企业员工激励策略的思路

(一)加强与员工的沟通,尊重员工对激励策略的意见

当下,员工与企业之间,不再是纯粹的打工关系、劳资关系,而是一种新型的“共生、共享、共赢”合作伙伴关系。企业要给予员工充分的尊重,在尊重的基础上,对旅游企业的激励策略进行充分沟通。沟通与尊重在激励策略中的作用是积极的,“参与决定态度”,以“事前沟通”体现对员工的尊重,让员工参与方案策略的制定过程,其中融合了信任、支持、理解与体谅等情感要素,更有助于员工事后对策略的支持与认同。同时,对于激励策略的制定,从根本目的上来说,是为了使激励“对标对表”,更有针对性地解决日常工作中的“平均主义”分配形式,打破“躺平”式消极进取状态所开展的一项人力资源管理活动,能从员工的真实需求上获取解决问题的“解药”,是制定有效激励策略的最好“处方”。

(二)强调员工个体价值与激励的关联,转变激励措施的目的

随着人民生活水平的日益提高,旅游越来越成为人民追求高质量生活不可或缺的部分。如今旅游企业的员工逐渐趋于年轻化,90后已成为旅游企业的骨干力量,面对越来越多的年轻员工,更应明确激励策略的重要性,在员工管理上要转变观念,体现出对员工个体价值的重视。在运用激励策略及方案中,要结合不同员工的个人价值,结合具体岗位,以员工个体的职业价值为基准,将其与激励联系起来,以实现个性化、针对性的激励效果。对于旅游企业来说,要实现对员工最佳的激励,必须以科学的激励措施,重视员工在工作中个体化价值的发挥,着眼于为公司打造最合适、最具价值的员工队伍。尤其是对于那些工作能力佳、业务表现好、有积极贡献的员工,更要着眼于价值化思维,给予员工有针对性的个性化奖励,积极推行以效益为导向,改变过去“激励均等化”的思维,加强个人职业价值的挖掘,这才是新时期旅游行业运用员工激励策略的目的。

(三)扩展激励内容的表现形态,满足新时期员工的期望

在美国心理学家维克多·弗罗姆的期望理论当中,其

认为期望的强度最终决定了人在激励状态下的积极程度。在市场经济下,从事经济活动的行为人,其在经济活动中必然会产生一定的期望。因此,在旅游企业购买员工的劳动价值,会与员工形成相互的期望。企业期待员工尽可能发挥个体的价值,为企业创造更大的经济效益,并通过激励的方式,给予员工更多的利益。随着新时期员工对激励需求的多元化,旅游企业也要扩展激励内容的形式,除工资奖金激励外,也可运用其他形态来丰富激励内容,如学习进修、旅游消费,或休闲娱乐等,让激励策略更加符合员工的期望。

在旅游企业的激励策略运用中,除了要注意员工的实际情况,关注员工个体生活与发展的需求外,重要的是要结合公司的实力水平,确保为激励所付出的成本是在旅游企业能够承受的范围内,只有考虑双方的均衡性,才能实现企业激励策略和员工个人期望的统一结合,满足企业与员工的“双赢”。

四、建立完善的薪酬体系,体现激励制度

薪酬体系中包含着绩效体系,而绩效体系体现着激励性。绩效体系需要具备合理性以及科学性,从绩效考核要素及关键指标设置上体现分配形式的激励性,即“多劳多得,少劳少得,不劳不得”。目前旅游企业中,薪酬体系能够真正体现绩效激励的并不多,究其原因,一方面,由于旅游企业属于第三产业服务业,对外界环境变化带来的影响“受耐性”不强,旅游企业尚处于全域旅游建设的初级阶段,“抗压及抗寒”能力普遍较弱,企业大部分精力在于应对外界风险防范和内部“保生存”的现实状况上,尚未真正考虑内部激励的制度建设问题;另一方面,各旅游企业缺乏专业的人力资源管理人员,对激励的内容及实现形式上缺乏专业的指导原则和方法。对旅游企业实施有效激励,应主要从如下几个方面入手。

(一) 实行岗位“双向流通”机制

对于旅游企业来讲,岗位一般分为业务岗和管理岗,业务岗主要是针对市场和游客的岗位,属于业务主导部门。管理岗主要针对后勤保障岗位,属于业务支持部门。对员工实现有效激励是指在岗位设置时,建立通畅的“双向”通道,即业务人员成长优秀的,可以调度到管理部门,承担更多更大的责任。而后勤管理人员也可通过在一线锻炼,从而为管理工作积累更充分、更准确、更客观的信息资料。在旅游企业设立岗位“双向”流通机制,是激励员工成长为“复合型”人才的主要培育手段。

(二) 统筹规划员工职业发展

越来越多的人在求职中,首先考虑的是职位是否符合

自身职业长期发展要求,有无发展空间,薪酬福利已经不是最重要的求职因素了。因此,要对企业发展愿景细化,充分考虑基层员工的真正需求和自身的发展要求,帮助员工进行细致的职业生涯发展规划,帮助基层员工明确自身在旅游企业中的发展方向和机会,为员工提供实现自我价值的平台,帮助员工实现自身专长能力增长的目的。

(三) 建立健全激励制度执行的组织架构

为实现激励制度优化,企业有必要成立一个专门的组织机构,此机构的主要职责就是负责激励制度的建立以及实施过程中的协调。该组织机构除了领导小组还需设立专职人员,针对已建立的各项激励措施进行事务处理,对各部门具体执行激励措施的过程进行跟进和监督,为激励制度实施的正常推进提供有力的保障。对薪酬绩效激励的执行情况进行定期督查与适时调整,以确保激励政策随着旅游企业的发展,随着员工的内在成长需要不断进行调整优化。

科学合理的员工薪酬激励制度可以有效地提高员工的综合素质与能力,从而提高工作能力与效率,最终达到高收、高产的目标^[1]。旅游企业人力资源管理薪酬激励制度,通过公平公正、切实有效的员工激励来扩大其对员工晋升的积极影响是本文的最终诉求点。本文便是基于此种现状,结合目前先进的员工激励理论方法,在充分进行调查分析的基础上采用薪酬激励制度对员工晋升现状进行优化,为人力资源制度与内部管理制度的完善提供有力的参考依据,使得旅游企业可以健康长足的发展,同时也为薪酬激励制度的完善提供一种可以参考的思路。

五、结论

综上所述,对于旅游企业来说,实现员工激励策略的有效运用,是一个没有终点的探索过程。新时期的旅游企业,员工结构更为多元化,其对激励需求也体现着多样性。企业既要根据旅游行业发展趋势,审时度势、量体裁衣地制定符合企业实际的激励策略,也要根据员工对企业的期待,知晓员工选择的动机,强化对员工的尊重,改善员工对工作的积极性、主动性、创造性,从而促进旅游企业实现跨越式的发展。

参考文献

- [1]刘洋.浅析新形势下企业激励机制存在的问题及对策探究[J].财经界,2020(13):115-116.
- [2]杨洁.激励机制在企业管理中的应用浅析[J].中国市场,2019(13):85,87.
- [3]房德山.浅析激励机制在企业管理中的应用[J].中国商论,2020(4):137-138.