

## 人力资源管理讨论与分析

**案例开发人：**天津外国语大学滨海外事学院 温庭莉

**案例所涉及部门：**人力资源部

**案例所涉及相关课程或科目：**《酒店人力资源管理》

### 议题：组织学生讨论分析以下议题

1. 不同学历（中专、大专、本科）酒店管理专业毕业的学生在酒店实习各有什么特点？
2. 学生在顶岗实习期间面临最大的问题是什么？酒店如何跟进？
3. 在酒店实习中学生如何与上级沟通？
4. 作为酒店管理层，如何有效的与实习生沟通？

**学生也可进行角色扮演：**让学生作为 HR 部门管理人员换位思考如何解决这些问题

### 酒店 HR 分析：

#### 1. 酒店实习生现状

酒店每年提供给学生至少半年以上的实习机会

（1）厨师岗位主要来自中专生，由于年龄较小心理上待成长，抗压能力相对较弱，不能独立从事相关岗位工作。

（2）大专院校的学生一般能顶岗实习一年的时间，实践机会比较多，与酒店合作基本没有代沟。

（3）本科院校的学生一般顶岗实习至少半年，由于理论课程多，实践机会相对较少，在最初顶岗实习期间与酒店要求有一定的差距。但是大部分在酒店成长经历比大专、中专学生要短，需要弥补的是实操技能的培训。

但是，酒店业更重视个人能力而不仅仅是学历，只要踏实肯干、虚心学习，总有支持体系。

#### 2. 实习时的困境

（1）学生在酒店实习需要适应期和认识期。尤其是前三个月是困难期，需要学生认真对待，挑战性很大。

（2）对刚入职学生第一个月，HR 部门开展部门经理不能参与的员工座谈，保持与学生沟通渠道的顺畅，实习期间 HR 部门会随时跟进关注学生的实习情况。同时学生进酒店后要留心每一个部门的发展特点，多交流多沟通，有疑问随时跟主管部门、HR 部门交流解决。一般三个月以后，问题出现几率比较少。

#### 3. 沟通问题

在实习工作中，学生会认为领导有针对某一位同学并且分配不公的情况。因此鼓励大家主动呈现想法，跟 HR 部门沟通，通过协调再跟部门经理沟通。不要因为欠缺沟通影响个人工作情绪并积累为矛盾。中国人的特点是不爱说话，而万豪集团会提供畅所欲言的环境来寻求更佳的工作方式。因此，我们应该具备善于沟通，勇于沟通的能力。

酒店部门主管及 HR 部门建议采用鼓励为先，帮助员工建立任务角色认可的方式管理员工。首先，必须确保建立有效、公平、公正的评估系统和职位晋升系统。鼓励员工承担更多的职责并提供帮助，勇于体验更多机会、承担更多任务的员工将会增加更多晋升机会，压力与薪资成正比。其次，部门团队建设也非常重要，每天的部门例会与工作跟进、各类团队建设活动等举措，帮助员工学会沟通，分享并相互激励。

### 教师笔记与分析：

“企业员工的态度，正是管理层的能力与结构的一面镜子。员工的工作是否有成效，在很大程度上取决于他被管理的方式。用人不在于如何减少人的短处，而在于如何发挥人的长处。人的长处，才是一种真正的机会。”——彼得·杜拉克

美国心理学家 罗森塔尔 提出著名的皮格马利翁效应理论，“赞美、信任和期待具有一种能量，它能改变人的行为，当一个人获得另一个人的信任、赞美时，他便感觉获得了社会支持，从而增强了自我价值，变得自信、自尊，获得一种积极向上的动力，并尽力达到对方的期待，以避免对方失望，从而维持这种社会支持的连续性。该理论运用到管理中，就要求领导对下属要投入感情、希望和特别的诱导，使得下属朝你期待的方向发展，人才也就在期待之中得以产生。一个人如果本身能力不是很行，但是经过激励后，才能得以最大限度的发挥，也就变成了行。使下属得以发挥自身的主动性、积极性和创造性。”