

人力资源管理讨论与分析

案例整理人：天津外国语大学滨海外事学院 温庭莉

案例教学设计：万礼豪程项目教学顾问 徐得红

本案例已在黑龙江职业学院试用，如有疑问，请咨询：411464921@qq.com

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：

1. **员工流失：**员工离开一家酒店的主要原因是什么？HR 部门应该如何降低人才流失率？
2. **员工发展：**如何选择在一家酒店就职？如何有智慧的工作，而不仅仅是勤劳的工作？
3. **员工敬业度：**在酒店旺季持续高强度工作下，如何保证员工的工作积极性以及工作效率？如何理解员工敬业度？

教学建议：可用于高年级

1. 学生分组讨论，每组阐述其观点
2. 教师可对小组观点进行点评与总结
3. 角色扮演：

教师给出一个或几个岗位及标准，分成小组，每组至少有 2 个面试官（一个是人资招聘经理，另外一个使用部门经理），3-5 个应聘者。

- ①设计招聘简章和招聘环节
- ②每组表演后面面试官应阐述录取哪位？什么原因？
- ③每组表演后应聘者要阐述为什么选择这家酒店，选择这个岗位？自己希望在工作中得到什么？

4. 通过小组讨论完成个人报告

- ①教师注意在布置任务时应给出报告具体要求及应完成的报告项目列表
- ②布置任务时应给出个人报告的评量表（评量表设计可根据具体项目设计，可参考下列评量表）

[****评量表]——**分析报告评量表				
请针对下列评量项目并参照以下“评量标准”，选择“A、B、C、D”自行评定学习作业成绩，此评量表结合为老师评量，期末汇总得到实作评量成绩中。				
等级	A (21-25分)	B (16-20分)	C (11-15分)	D (5-10分)
报告上交情况	报告上交较及时，基本完成分析报告的全部问题，回答内容充实，有理有据。	报告上交较及时，基本完成分析报告的全部问题，回答内容充实。	报告上交及时，基本完成分析报告的全部问题，但回答内容较浅显。	报告上交较晚，完成部分问题的分析报告。
内容观点	报告核心目标清晰，支撑论文观点的素材能很好的集中。论据丰富紧扣主题。	报告的核心目标清晰，观点一贯支撑论文。	报告的核心目标被确定。观点基本可以支撑论文。	报告的目标没有明确。主要观点没有为主题服务。
知识整合运用	能将所学的专业知识或所提供的素材合理整合、灵活运用。	基本运用了专业知识点，能够综合分析素材	部分分析运用了专业知识点或提供的素材，但不能将知识进行整合、灵活运用。	较少运用所学的专业知识点或分析相关素材。
语言逻辑	信息和观点的呈现自然流畅，内容对读者很有吸引力。	信息和观点的呈现符合逻辑，读者理解基本无困难。	信息和观点基本符合逻辑，读者的理解困难较小。	信息与观点逻辑不清晰，读者很难理清文章线索。

教师笔记与分析：

1. 员工流失：

员工离开一家酒店的原因受诸多因素影响。除员工个人因素以外，主要因素为工作环境和薪资问题。HR 部门需要积极与员工沟通，了解员工的需求并根据具体情况予以解决。因此 HR 部门在招聘面试时必须清楚地告知面试员工。此外，必须保持沟通渠道畅通。如果是在企业工作 6 个月以上的人员流失，那就是部门内部工作的协调与沟通的问题。部门领导工作风格和工作方式不同，给员工创造一个良好的团队工作氛围很重要。HR 部门和各部门需要经常开展员工座谈，随时保持员工的沟通顺畅，不能把小问题慢慢累积为大问题。

HR 部门每年都会制定一个降低人才流失率和流动率的目标。在员工招聘上应该尽量充分利用当地人才市场优势，为企业提供稳定的人力资源储备降低人才流失率。

2. 员工发展：

- 要关注这个品牌是否具有公平公正的评估体系与晋升体系。只有公平公正的体系才能激励每一位员工认真地工作，提升工作效率并提供让顾客满意的服务，才能提升酒店的品牌形象。此外，当出现岗位空缺时，酒店是否优先考虑晋升内部员工并给予充分机会。
- 本人是否具备对所从事的工作任务与角色认可。是否愿意主动承担更多的工作职责，体验更多的工作任务，工作压力与晋升机会、薪资是成正比的。
- 部门领导风格是否喜欢，部门的团队工作氛围与团队凝聚力很重要。团队建设主要包含沟通，分享与鼓励。每天都有部门例会，对日常工作进行跟进。
- 关注企业的文化，勇于沟通，了解所就职部门领导的工作风格与团队氛围，万豪酒店提供的是畅所欲言的工作环境。
- 在工作需要帮助的时候，有没有强大的支持系统？万豪酒店支持系统不仅来自一个酒店部门，还来自其他姊妹酒店以及区域部门系统支持。
- 个人心理素质、自主学习的能力、抗压能力等，每一个职场人士的成功都会经过一段时间的、心理的极限期，也是个人成长最快的时期。

3. 员工敬业度：

员工对工作的热忱与工作效率的提高来源于日常持续不断的培训计划，团队建设以及沟通与鼓励。

员工敬业度是比员工满意度是更高的一个层次。HR 部门会定期如每月开展与员工的座谈交流会，部门领导不能参与，由总经理、HR 工作人员与部门基层员工参与，鼓励员工畅谈心中想法等，并会有计划地跟进与评估，帮助改善和解决问题。

总结：

1. 员工流失：

如何留住核心员工是 HR 部门面临的一个课题，招聘面试时开诚布公，用人时尽量创造宽松包容的企业文化，高效顺畅的信息反馈通道是降低人才流失率的有效方式之一。

2. 员工发展：

1965 年美国行为科学家亚当斯提出公平理论，公平与否不仅与个人主观判断、所持公平标准有关，还有与绩效评定体系以及评定人有关。因此，只有公平公正的体系，才能使员工感到满意和起到激励作用。反之，员工如果感觉受到不公平对待，就会（1）改变投入（2）改变产出（3）认知扭曲（4）离开（5）作用于他人（6）更改比较对象。因此，一家优秀的企业必须尽量建立公共、公正的管理体系给予员工充分的个人角色认可的机会。

3. 员工敬业度：

最成功的统御管理是让人乐于拼命而无怨无悔，而实现这一切靠的不是科层制，也不是强制。而是取得对方的信任。-----松下幸之助