



## 手忙脚乱的人力资源经理

**案例编号：**TJVI-HR-012

**案例名称：**手忙脚乱的人力资源经理

**发生部门：**人力资源部

**案例描述：**

某酒店在短短 5 年之内由一家单体主题酒店发展成连锁品牌。酒店最初从来不定计划，缺人了，就直接去人才市场招聘。酒店的管理逐渐正规后，开始每年年初定计划，收入多少，利润多少，员工定编人数多少等等。人数少的部门可以招聘新人，人数超编的部门就要减人。一般在年初招聘新员工，可是因为一年中因为不时有员工升职、调职、辞职等，年初又有编制限制不能多招，而且人力资源部也不知道应当招多少人或者招什么样的人，结果人力资源经理一年到头往人才市场跑。近日，由于 2 名店长离职，造成酒店无人管理。于是人力资源经理频繁的奔走于各地人才市场和面试现场之间，最后勉强招到了符合条件的店长，使各酒店运转正常。人力资源部经理刚刚喘口气，另一地区经理又打电话告诉她自己分管的地区储备干部已经超编了，不能接收前几天送过去的人员。人力资源经理怒气冲冲的说：“是你自己说缺人，我才招来的，现在你又不不要了。”地区经理说：“是啊，我两个月前缺人，你现在才给我，现在早不缺了。”人力资源经理争辩到：“招人也是需要时间的，我又不是孙悟空，你一说缺人，我就给你变出一个。”

**案例分析：**

从该酒店的情况可以看出，导致人力资源经理手忙脚乱的原因，主要有如下两个方面：

(1) 人力资源部未制定人力资源战略，使得人力资源部门的规划及实施成为头痛医头、脚痛医脚的临时补救措施，进而造成人力资源部门工作效率的低下，无法满足酒店发展对人员的需求；(2) 人力资源部未随时与各区域酒店负责人保持紧密联系，存在沟通障碍，导致人员招聘盲目进行。

**事件解决：**

人力资源部经理在尝到招聘的艰辛了后，制定出酒店人力资源战略规划：(1) 分析酒店连锁发展的战略目标，根据现实情况，选择适合本酒店的人力资源管理战略，确定整体框架；(2) 制定酒店人力资源管理的目标和计划，把酒店人力资源管理战略和方法与酒店整体战略、员工的需要和价值观、社会需要、政府调控、管理层管理风格与价值理念等结合起来，



供总经理决策；(3) 构建涵盖酒店人员招聘、培训、考评、薪酬激励、员工关系处理等多方面内容的人力资源管理体系；(4) 设计人力资源战略过程；(5) 理顺环境、人力资源战略、酒店组织结构的相互关系；(6) 加强酒店战略性人才的管理。该酒店人力资源部经理通过后续人力资源战略制定，让部门的人事工作有了指导方向，工作效率显著提高。

#### 案例反思：

- 1.酒店人力资源管理的目的就是为了通过实现人才的最优化的组合，来充分满足为酒店服务与管理活动中所需要的人力资源配给。人力资源战略规划是人力资源管理的基础，案例中该酒店人力资源部经理正是因为没有制定与酒店发展相匹配的人力资源战略规划，导致了其在人员招聘中手忙脚乱。
- 2.随着该酒店的不断发展，如果人力资源管理工作依然维持在手忙脚乱的局面，那么将会对酒店的发展造成严重阻碍。酒店没有强大的人力做支撑，将是一盘散沙，经不起市场的考验与碰撞。

#### 案例启示：

- 1.各行各业的竞争，归根结底是人才的竞争，酒店人力资源战略的首要目标就是优化员工配置，合理使用人力资源，最大限度的发挥每一名员工的积极性为酒店服务；
- 2.酒店人力资源战略是提升员工绩效水平，进而提升酒店效益的有力保障；
- 3.酒店人力资源战略规划可以增强员工的工作能力，提高员工对酒店的忠诚程度。