



走了眼的招聘

案例编号：TJVI-HR-013

案例名称：走了眼的招聘

发生部门：人力资源部

案例描述：

2012年8月14日下午3点20分，某酒店人力资源部的气氛不太寻常。办公室的人都屏住呼吸，竖着耳朵在听部门经理徐经理办公室里传出的声音。前面听的不太清，只知道里面情况很是激烈。最后，只听见徐经理沉闷地低吼：“当初我真是看走了眼，竟让你进了酒店！”“对，你就是看走了眼！”小王清脆地回了一句，扭头而出，留下了重重的关门声。这句话深深地刺伤了徐经理，下班后，还坐在办公室里迟迟不走。像小王这样的招聘失败经历也不是头一回，自己上任这一年来几次“招聘走眼事件”一幕幕出现在自己的脑海中：

西厨房的李师傅是通过熟人推荐的，当时碍于面子，没有拒绝，但是半年来李师傅总是出菜犯错，原因是他只做过中餐。

销售部的小刘，业绩还抵不上半个老业务员，原来他以前根本没干过，简历上却赫然写着有三年工作经验。当时看小刘很老实，就没有展开背景调查，怎么这么大意呢？

公关小李，一来就得罪了赵局长，那丫头太不会说话了，面试的时候怎么就没有发现呢？

还有……

案例分析：

在酒店的日常招聘中，经常会碰到形形色色的应聘者，对人才质量的把控很大程度上取决于面试官的综合素质。合适的人才需要经过精挑细选，多方考评。案例中出现的问题，究其原因发生的原因，主要有以下四个方面：（1）徐经理缺乏良好的人员甄选技术，不能有效地辨别人才；（2）未能遵守招聘原则，招录不适合岗位的人员；（3）未按照招聘流程及标准操作，导致对应聘者缺乏全面的了解；（4）人力资源部对招聘工作缺乏有效地监督、管理。

事件解决：

徐经理不得不反思自己过去招聘工作中的点点滴滴，并决定在识人、选人方面下狠功夫：

（1）在部门经理协助下，完善酒店招聘流程及标准；（2）制订酒店新员工招聘录用的原则性文件，依照规章制度办事；（3）充电学习人力资源招聘与配置模块，系统全面地了解该模块体系构建，提升自身识人、选人技术；（4）紧密联系酒店其他各部门，保证招聘实施过程



的严谨性、周密性、科学性，与部门共同选拔合适的人才；（5）对招录的新员工保持部门沟通，及时了解新员工的岗位适应性。在徐经理采取一系列的改进措施后，对于招聘这项工作越来越得心应手，被部门退回的新员工也越来越少。

案例反思：

- 1.招聘时如何才能做到不走眼呢？如何才能保证为酒店招聘到合适的员工呢？
- 2.在日常招聘工作中，应该遵循哪些基本的招聘原则？如果以权谋私，将会为酒店带来何种不良后果？
- 3.招聘人员应如何提高自身的岗位技能，匹配岗位的需要，为酒店节约招聘成本？案例中的徐经理如果不对自己的工作进行反思，那么因招聘人员不合适而导致的越来越多的招聘费用终究会由酒店来买单。
- 4.为什么在招聘实施过程中，需要遵循招聘流程及标准，它对我们的招聘工作起到何种作用？

案例启示：

- 1.人员招聘与配置是确保酒店生存与发展的一项重要的人力资源管理职能，不可马虎大意；
- 2.进行人员招聘与配置时，一般应遵循四个基本原则，即择优原则、公平原则、科学原则、效率原则；
- 3.人岗匹配是招聘与配置工作的核心，最优的不一定是最匹配的，最匹配的才是最优选择；
- 4.完善的招聘流程、标准及制度，是保证酒店招聘工作效率开展的重要前提。