拒绝黑色三月份

案例编号：TJVI-HR-017

案例名称：拒绝黑色三月份

发生部门：人力资源部

案例描述：

2013 年 3 月始，某酒店的人力资源部就忙的不可开交，一方面陆陆续续有员工辞职，另一方面又要启动新一轮的员工招聘。刚调来公司不久的人力资源部总监庄君发现了这一奇怪的现象。于是，他向人力资源部总经理汪总了解情况，汪总坦言："每年的三月份，我们同大多数企业一样，面临人员流失的高峰期。对我们这行来讲，近期是旅游淡季，酒店的入住率较低，员工在这个时候都会跳槽。"庄总继续询问汪总："那么你们新招聘的人员能否能立即填补空缺呢？"汪总无奈的摇摇头说："虽然 3 月份也是公司招聘的黄金期，但人员招聘到位往往比人员离职要慢。而且，离职人员中不少是技术骨干员工，即使新招聘了员工，也很难马上胜任工作。"庄总听后表示，离职高峰期不会无缘无故的存在，员工不会因为是旅游淡季而离职，并要求汪总着手调查原因并提出解决的方案，降低流失率。

案例分析：

当今社会，雇员流动问题是困扰服务业，特别是酒店服务业的主要问题之一。据资料显示：近年来，酒店餐饮从业人员的平均流失率达到了 36.8%；餐厅员工的流失率为 29.7％；厨房员工流失率为 39.9％；其中餐厅和厨房员工流失贡献率分别为 53.8％和 48.4％。为什么会造成如此多的员工流失呢？原因可以归为以下四点：（1）酒店人力资源管理部在之前发现有大量员工陆续辞职时，没有及时处理，而是将重点转向了新员工的招聘。久而久之，使得三月份现离职潮成为一种常态，更加难解决；（2）酒店的人员流失预防工作做的不到位，缺乏沟通；（3）在旅游淡季，酒店效益低，许多员工对现有的工作平台及自身发展前景持怀疑态度；（4）工作氛围的原因。酒店未能使员工感到被重视，员工对酒店没有归属感。

后续跟进：

汪总听从庄总的意见，立即带领部门人员着手解决"三月离职潮"这一顽疾。在组织部门商讨对策后，决定采取如下的措施：（1）发放调查问卷、开展面对面访谈、组织讨论会议，了解员工的想法、心理预期和实际需求；（2）人力资源部负责对有离职倾向的员工进行沟通，了解员工离职的真实原因，帮助员工分析离职的利弊；（3）帮助员工解决工作、

生活中的问题，尽量满足核心骨干成员提出的要求，尽量慰留核心骨干成员；（4）建立员工之家，为员工设立免费歌舞厅、放映室、书吧、乒乓球室，丰富员工的业余生活；（5）建立员工发展通道，加大对员工的培训。人力资源部着手准备推出岗位轮换制度，培养、激励员工并调动积极性。在这些措施实行一个月后，员工流失率逐渐回落，并且顾客投诉率大大减少。三个月后，庄总让人力资源部对全体员工进行了一次意见征询，并对实施措施收集反馈意见，奇迹发生了：95%的员工觉得实施这些措施，让自己受到了重视，对自己未来的发展前途很有信心；86%的员工反映业余生活丰富；97%的员工表示酒店管理十分人性化，非常乐意留在酒店工作。于是，黑色三月份就不复存在了。

案例反思：

员工离职这是每个酒店或多或少存在的问题，在总监调来之前，人力资源部汪总等人将重点转向员工招聘，而未对集体离职现象予以重视，将这一现象认为是每年都存在的一种常态而听之任之。总监庄君的到来，可谓是给酒店的人力资源管理注入了新的血液，推动了这一顽疾的解决。如果“三月离职潮”现象得不到解决，那将继续给酒店造成损失。据估计，该酒店员工年流动率一般超过了 40%，每年因雇员流动造成的损失高达十万元人民币，其中每年每一员工流动造成的经济损失至少为 1000 元。除去经济方面的损失外，员工离职问题也给酒店服务质量带来不可估量的损失，一是员工离职后给留守的员工增加了工作量，二是新雇员工对工作的不熟悉，使得服务质量总体下降，顾客投诉增加，三是员工离职会带走一批顾客，顾客会因他们所熟悉的员工离店而另顾其他酒店。

案例启示：

1.防范于未然。建立切实有效的沟通机制；

2.以人为本。对于员工所提到的共性问题，予以高度重视，多开展员工集体活动，营造良好的工作氛围和轻松的生活环境；

3.进行离职管理，规范全体员工离职管理工作，确保日常工作和生产任务的连续性；

4.实行切实可行的激励制度，保证员工有良好的工作平台和发展机会。