



轮岗制度

案例编号： TJVI-HR-019

案例名称： 轮岗制度

发生部门： 人力资源部

案例描述：

某酒店人力资源部总监王军在经过一段时间的国外培训学习后，积极将其所学的国外成功的酒店管理经验应用到酒店的人力资源管理上。为了考察轮换岗位制度可行性，便向酒店员工征集意见，同时对员工轮岗意愿进行摸底调查。在充分考察与沟通后，人力资源部开始组织运行这一制度：（1）召开各部门经理会议，介绍岗位轮换制度，由其向下级员工进行介绍与宣传；（2）在酒店现有的内部周刊上面刊登空缺职位，以及轮换申请方式。在人力资源部的强力推行以及各部门的配合下，参加岗位轮换的员工越来越多。但是有些问题也随之出现：（1）进行岗位轮换的员工不熟悉新岗位，工作效率低；（2）有些部门不愿意放走骨干员工；（3）职务轮换引起职务工资变动，财务部的工作量增大；（4）有些没有被选上参与轮岗的员工情绪受到影响。

案例分析：

该酒店的人力资源部总监为了使酒店适应日趋复杂的经营环境，建立弹性的组织机构而迈出的重要一步，也是酒店管理制度的一次创新。那么，为什么要进行岗位的轮换呢？原因有以下几点：（1）培养复合型人才，同时挖掘各职位最适合的人才；（2）有助于打破部门横向间的隔阂与界限，增进理解，给协作配合打好基础；（3）既能调动员工积极性，又能发现有发展潜力的人才；（4）有利于消除官僚、活跃思想，有利于创新；（5）能够消除小团体，防止腐败。至于岗位轮换所产生的问题，这主要是由于制度实施还没有常态化，缺乏轮岗前培训与沟通，人无完人，没有人能适应所有岗位的要求。且在实际的制度操作中，忽略掉了评估考核这一步，这样就可能把一个不合适的人放在了一个不合适的位置上。

后续跟进：

针对轮岗过程中出现的问题，增加了岗位轮换前的考察与培训。（1）人力资源部对员工进行岗位适应性的面谈和了解；（2）调入部门的主管与员工就岗位职责和工作目标进行沟通；（3）轮岗之前，酒店对员工进行必要的培训，员工对以前岗位的工作进行必要的交接。增加评估考核这一环节，具体如下：（1）参加工作轮换的员工必须遵守新岗位的工作纪律，服

企业案例 **制作单位：天津职业大学**



从岗位领导，接受考核，考核结果记录在《员工工作轮换登记卡》，作为奖惩、晋升、轮换的依据；（2）由人力资源部对轮换人员新岗位进行考核，考核每半年进行一次，主要考核其工作态度、工作能力、发展潜力、工作绩效；（3）考核结束后，由人力资源管理部门会同其所在部门主管以及轮换员工进行面谈，评价其长处与不足，并商讨改进方案及提出建议；（4）对连续两次考核结果不合格的员工，根据其所在部门的意见，安排其调岗、培训或降职；（5）对轮岗人员进行年度考评，结果纳入年度考核中，对于轮岗员工年度考核为优的员工，予以奖励。在不断的完善制度后，酒店一专多能的员工得以形成，员工对工作的热情加大，酒店服务质量提高，顾客投诉大大降低。

案例反思：

对于长期从事于某一项工作的人，不论原来对工作多么的热情，多么的具有创造性，但是在经过时间消磨后，都会逐渐丧失对工作的热情而流于照章办事，有时还甚至会出现推诿扯皮的现象，轮岗制的出现大大改善了这一问题。而且假如酒店没有实施岗位轮换制，那么就很难培养出诸多复合型人才，无法提高酒店的服务质量。比如客房部的员工没有去轮换工程部的岗位，那么酒店客房出现的一些简单的工程问题，客房部就不能独立解决，这样一方面加重了工程部的工作量，另一方面，降低了酒店的服务质量。

案例启示：

1. 应该坚定不移的实行轮换岗位制度，并努力完善制度；
2. 强化对制度的评估环节、反馈环节；
3. 推行岗位轮换制度，应坚持如下原则：用人所长原则、自主自愿原则、合理流向原则、合理时间原则；
4. 强化对轮岗员工的岗前培训。