



## “应急式”招聘

**案例编号：**TJVI-HR-020

**案例名称：**“应急式”招聘

**发生部门：**人力资源部

**案例描述：**

2013年3月始，某连锁酒店1店就开始了一年一度的人才招聘。然而今年酒店情况更加特殊，一是本来在三月份就是离职高峰期，各部门均有员工辞职。二是酒店连锁集团在该市又新增加了一家连锁店2店，且将在4月份投入运营，要求1店人力资源部将一部分老员工调动到连锁2店，使2店能够按时开业。在双层因素影响下，该酒店各部门人手短缺，各部门经理都向人力资源部提出紧急招聘需求。行政部招聘文员3名，工程部招聘水电工、木工各两名，客房部招聘10名客房服务员，餐饮部招聘高级厨师3名、西点师2名，前厅部招聘接待员2名，大堂经理1名，保安部招聘员工4名，财务部招聘高级会计2名，市场销售部招聘6名销售员。而且要求人力资源部必须在1个月内完成招聘指标，并保证新招聘员工在五月黄金周能够熟练上岗。人力资源部经理汪总接到需求后，认为连自己部门都人手不够，怎么可能按时完成这项强人所难的任务，但是也只好硬着头皮开始应急式招聘。（1）人力资源部立即组织建立招聘小组，招聘小组成员由人力资源部及用工部门人员组成；（2）对于招聘西点师、高级会计等专业技术人员，采取“定向式招聘”的方式。以同行公司为目标公司，针对目标公司的同职岗位进行定向招聘；（3）对于工程部、保安部员工的招聘，采取内部推荐的方式。充分挖掘内部资源，请酒店的员工推荐，并给予一定的推荐奖励费用；（4）对于技术要求较低的服务型岗位，考虑酒店相关岗位转岗的内部调动顶岗，如将餐厅部的服务员调动到客房部去任职，通过这样的方式进行“应急式”招聘；（5）对于大堂经理等管理型岗位，采用“竞聘”招聘的方式，让内部员工有更多选择的余地，对竞聘成功者给予奖励。

**案例分析：**

酒店每年都会遇到“用工荒”的问题，那么该酒店为什么会面临用工紧张的问题呢？原因可以归纳为以下3点：（1）总公司新增连锁店，在人事大幅度调离之前，没有提前知会人力资源部门，按理来说应该先储备好员工，然后再对老员工实行调动，在调职与聘任之间应该有一个缓冲期；（2）离职高峰期的出现说明酒店自身管理存在问题，留不住员工；（3）人

**企业案例**

**制作单位：**天津职业大学



力资源部没有在平时做好积累，没有建立人才储备库，以至于在招聘过程中处于被动。总而言之，时间紧、任务重必然需要人力资源部组织“应急式招聘”。

#### 后续跟进：

由于人力资源部应急处理能力强，“应急式招聘”方式较为灵活，本次招聘基本上填补了职位的空缺，没有影响到酒店的服务质量。在此之后，人力资源部主要做了以下3件事情：

(1) 针对性的制定“短期速成”培训计划，为了保证五月黄金周期间酒店高质量的服务，新员工必须在一个月的时间内完成培训、胜任岗位工作；(2) 以此为戒，人力资源部展开人才储备计划，掌握行业人才分布情况，建立人才储备库；(3) 重新审视员工离职潮这一问题，并着手解决。

#### 案例反思：

“招人难、留人更难”，而上述案例中出现的情况更是“难上加难”。面对这种情况，如果没有一支专业能力强大的团队，是很难保证酒店正常运营的。而且人力资源部对于“应急式招聘”招聘渠道和方式的选择也至关重要。如果人力资源部没有完成招聘指标，后果可能有：(1) 酒店会将工作重新分配，加重了已有员工的工作负担，使之效率降低；(2) 将严重影响酒店的运营，酒店某些部门可能因没有足够人手投入使用而撤掉某些服务，如餐厅停止提供西点、客房减少使用数量等；(3) 会导致酒店的服务质量大大降低，增加客户投诉；(4) 给酒店自身信誉带来负面影响，损害其苦心经营的品牌形象。在后续跟进中，人力资源部又做的非常好，最终化解了此次危机。

#### 案例启示：

1. 员工是酒店最宝贵的财富，酒店之间的竞争归根到底是员工的竞争；
  2. 人力资源部应该“未雨绸缪”，做好人才储备工作；
  3. 拓展企业的招聘渠道，除常规招聘外，考虑内部推荐，定向猎聘，转岗，猎头合作等方式；
- 重视对多能型员工的培养。