

项目 1 酒店员工规划



项目描述

本项目是对酒店人力资源管理实务中的识才、选才、育才、用才、激才和护才六大职能中的识才环节进行学习,是整个课程的职能导入和开端,是第一个核心学习项目。学生在本项目中将完成四个任务的学习和实训,分步骤学习识才过程中人员规划的具体任务和流程。

通过本项目的学习,学生将对人力资源管理工作和其角色具备基础的认识,利用所学知识将酒店人力资源管理的目标与酒店战略进行匹配,制定人力资源的规划工作;通过工作分析确定岗位的运行标准,并实现员工的有效配置。此外,通过开展各项目的任务活动,确保学生能够规划和展示工作所需的专业技能,提升学生的沟通能力、分析能力、计划能力等。同时,通过任务的理解和实践,提升学生的职业操守和职业社会能力的意识原则。



项目目标

知识目标:

- 定义人力资源管理的职能、目标和管理体系;
- 解释人力资源规划的内容、方法和作用;
- 描述工作分析的方法和岗位说明书的内容。

能力目标:

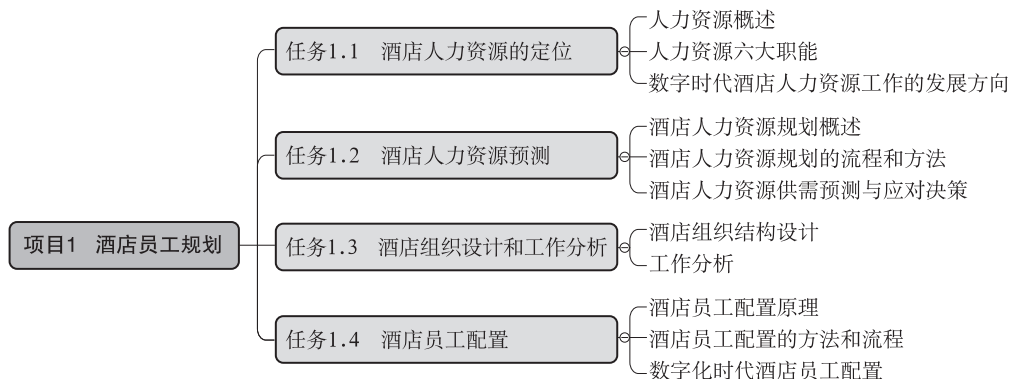
- 识别人力资源管理的职能、目标和评估指标;
- 分析和制定人力资源规划以满足酒店运作发展需要;
- 开展工作分析,并编制岗位说明书。

素养目标:

- 提升学生对人力资源管理的认识;
- 提升学生的职业意识、职业自豪感和责任感。



知识导图



【学习重点和学习难点】

学习重点:人力资源的预测与应对举措、组织结构设计、工作分析、员工配置。

学习难点:人力资源的预测与应对举措、员工配置的方法。



项目引入案例

由于酒店产品的不可储存性,酒店业绩容易受到季节性或外部市场环境的影响。某些区域的冬季是旅游旺季,游客流量增大,如海南三亚;与之相反的是,有些区域的冬季却是旅游淡季,对应现象则是游客流量减少,如九寨沟。旅游旺季的客源流量对酒店业绩影响具有较为直接的反映,无论业绩上升或下滑,都对酒店人力资源管理带来挑战。除此之外,酒店业绩、人员需求等也受到市场环境的约束,如竞争酒店增加、新技术的应用、区域劳动力外迁等情形都会对酒店的运营管理产生影响。

某高端五星级酒店因外部市场经济扩张的影响,酒店经营业绩与上年度相比上涨10%,成为近五年来经营业绩较高的一年。总经理认为当前酒店员工数量相对于经营业绩来说较为饱和,而为进一步稳固市场定位及实现酒店的战略目标,酒店在人员的储备和发展方面还需要具体的策略。因此,总经理召开了酒店人才发展战略会议,希望各部门对酒店人才的发展提供建设性意见。前厅部认为酒店应强化员工的语言能力和工作技能,培养“多面手”;餐饮部提出酒店可以优化考核和激励制度,提升酒店员工的产能;客房部建议在员工的用工形式上采用多种模式,如可以增加劳务派遣、外包等;市场销售部也赞同客房部的观点,此外还需招聘一些人员进行储备;工程部认为迎合数字化应用,可以通过增加科技设备来辅助员工提高工作效率;保卫部从员工维护的角度分析,认为员工的工作关系维护很重要,应该引起重视;财务部门也提出酒店员工的工资待遇很重要,还需要根据酒店的收益调整员工的工资福利。人力资源部非常认可大家所提出来的建议,认为酒店人才的发展管理应该考虑到酒店的战略目标,但人力资源管理工作并非一个部门的工作,希望所有部门能够协同人力资源部,从组织战略目标出发,开拓新的业务增长点,制定人力资源的管理举措,共同吸引、挖掘、开发、管理、激励和维护员工。

思考和讨论：

1. 根据上述案例的讨论内容,请总结人力资源部的工作内容有哪些。
2. 案例中,人力资源经理的观点中提到的酒店战略目标,与人力资源工作具有什么联系?
3. 你是否认同“人力资源管理的工作并非一个部门的工作”的观点?为什么?

**任务 1.1****酒店人力资源的定位****任务概述**

本任务是“酒店员工规划”项目中的第一个任务,任务学习内容包括人力资源概述、人力资源六大职能、数字时代酒店人力资源工作的发展方向。本任务涵盖对人力资源管理理论含义的学习,同时融入人力资源的管理目标、酒店的数字化应用及人力资源工作的发展方向,帮助学生快速认识人力资源管理的意义及其重要性。通过本任务的学习,学生将能阐述人力资源管理的定义、人力资源管理的职能、人力资源管理的目标及数字时代人力资源的重要性,具备人力资源管理的前沿专业知识,建立对人力资源管理及其理念的鉴别能力、分析能力、自我学习能力等,树立正确的人力资源管理观念,提升学生的职业意识和整体素质。

**案例导入**

客房部经理李珊珊从人力资源部走出来时还是气鼓鼓的,最近部门人员流动频繁,一位白班主管刚离职,随即员工也离职了好几个,还有两个表现不错的实习生因为实习期满很快也要离开。眼看着旅游旺季很快就要来临,人手明显不够,李珊珊已经跟人力资源部说了好几次要尽快招人,可是效果都不明显。要不就是压根招不到,要不就是招来的不是想要的,根本不合适,就像刚刚面试的那个男孩,一看就是家里的骄宝贝,根本不适合从事又苦又累的客房工作。人力资源部也不知道怎么搞的,招个人怎么那么难?

其实,郁闷的人不止李珊珊一个,就在她愤愤不平的时候,人力资源部招聘专员杨光也正在办公室里长吁短叹。客房部近期的招聘工作一直没有成果,一方面原因是现在招人确实很难,愿意从事体力劳动工作的年轻人确实越来越少;另一方面原因是,虽然客房部一直说要招人,但是从来没有给过招人的画像和条件。每次让李经理提供职位说明书时,李经理总是说:“就招客房主管和客房员工啊,你们看着招啊,等来了我们再选就好了。”可问题是人力资源部并不了解在李经理心目中优秀的客房主管和客房员工的标准,只能凭靠自己的理解和想象去招人,结果来面试的李经理一个也看不上。

就在刚刚,杨光再一次表达希望李经理提供招聘岗位的职位说明书,或者清晰地描述出对招聘人员的要求,但李经理再一次发了脾气,她对杨光说:“职位说明书,不是人力资源部的事吗?如果这都要我提供,那还要你们干什么?”



思考和讨论：

1. 客房部经理李珊珊和人力资源部招聘专员杨光,谁的话更有道理?
2. 招聘这件事,到底是谁的工作?

一、人力资源概述

资源是指一个国家所有的财力、物力和人力等各种资源的总和。人力资源在社会经济活动中是最为灵活和积极的构成要素。社会经济活动实践和经验表明,人力资源的开发、培养、利用对经济活动的开展起着决定性的作用,人员不仅要管理,还需要根据酒店的经营活动目标不断进行培养,挖掘其潜能,提高员工的素质和能力。酒店作为劳动密集型产业,自身具有周期性、季节性和区域性的特征,对人力资源管理的灵活性、前瞻性、计划性等具有更高的要求。

(一) 人力资源管理的含义和历史发展

约翰·R. 康芒思曾经先后于 1919 年和 1921 年在《产业荣誉》和《产业政府》两本著作里使用“人力资源”一词,但其含义与我们当下所理解的人力资源的含义相差很远,因此,人们普遍接受和认可的人力资源的含义主要来自管理大师彼得·德鲁克于 1954 年在《管理实践》中首先提出并加以明确界定的内容。德鲁克认为,人力资源拥有当前其他资源所没有的素质,即“协调能力、融合能力、判断力和想象力”;它是一种特殊的资源,必须经过有效的激励机制才能开发利用,并给企业带来可见的经济价值。

大多数管理学家认为,人力资源管理经历了三个阶段,一是人力成本阶段,二是人力资源阶段,三是人力资本阶段。

在人力成本阶段,以弗雷德里克·温斯洛·泰勒等为代表,于 20 世纪初开创了科学管理理论学派,并推动了科学管理实践在美国的大规模推广和开展。泰勒提出了“计件工资制”和“计时工资制”,提出了实行劳动定额管理。其在 1911 年出版的《科学管理原理》奠定了科学管理理论的基础,并因此被西方管理学界称为“科学管理之父”。但在此阶段,人们普遍认为企业员工是一种被雇用者,用来支付劳动者劳动收入的金钱被看作如假包换的费用,而员工本身也被看作需要支付的成本。这种认知用一种静态的思想看待员工,更多地将员工看作“物”而不是“人”,因此也完全没有具备发挥员工主观能动性的意识。基于上述认知,管理者更多地强调服从意识,以纪律的约束,简单片面地发掘员工的体力,缺乏对员工的尊重和信任。

到了人力资源阶段,人们开始把更多的关注放在了“人”本身。1929 年美国哈佛大学教授梅奥率领一个研究小组到美国西屋电气公司的霍桑工厂进行了长达九年的霍桑实验,由此揭开了对组织中人的行为研究的序幕。也正是在此阶段,德鲁克正式提出了“人力资源”的概念。20 世纪 80 年代以来,人力资源管理理论不断成熟,并在实践中得到进一步发展,为企业广泛接受,并逐渐取代人事管理。绝大多数的企业“人事部”也在不经意间被“人力资源部”所替代。近三十年来,人力资源管理理论不断发展,也不断成熟。企业更多地探讨人力资源管理如何为企业的战略服务,人力资源部门的角色如何向企业管理的战略合作伙伴关系转变。战略人力资源管理理论的提出和发展,标志着现代人力资源管理的新阶段。

近年来,逐步开始发展的人力资本理论对人的主观能动性的认识提高到了另一个新高度,驱动人力资源成为人力资本(见图 1-1)。在此阶段,人们认为人是可以作为资本参与到生产活动中的,因为人作为资本明显具有以下特点。

- (1) 人的劳动能够产生利润。
- (2) 人作为资本,可以自然地升值。
- (3) 对人力资本的投资,可以产生利润。
- (4) 人作为一种资本,参与到利润分配中。

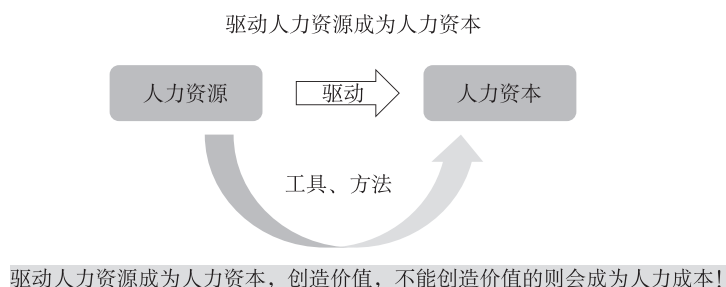


图 1-1 从人力资源到人力资本的转化

在人力资本阶段,“以人为本”的理念被提出并被广大企业和员工所接受。以人为本的管理理念是当企业满足了员工的各种需求的时候(如工作环境、薪酬、尊重等),员工的工作效率、创作力将会极大地提升,可以为企业发展做出更多的贡献。以人为本的管理方式是将人视为经营活动中最重要且应首先考虑的要素。在企业管理中,“员工第一”的理念也被频繁提出,尽管不少企业还存在“客户第一”还是“员工第一”的困扰,但对员工的关注和重视在人力资本阶段达到了史无前例的高度。

(二) 酒店人力资源管理的含义和发展

酒店人力资源管理是指运用科学合理的方法,通过对酒店人力资源进行有效的开发、培养、利用和激励,将员工所具备的知识、技能、能力和素质提高,进行人员最优的配置,并最大限度地发挥其潜能,使得酒店的劳动效率最大化,实现组织目标。酒店是属于劳动密集型产业,其主要产品为服务,而服务则需要人员进行人性化服务的供给,因此,人力资源是酒店经营和服务供给的重要资源,在酒店劳动力短缺、离职率高的挑战下,酒店人力资源管理显得尤其重要。

酒店人力资源管理是实现酒店业绩目标的根本保障,员工管理得当,将使得人力资源发挥最大效用,促进酒店的发展。因此,酒店人力资源管理将保障酒店的正常经营、提高员工的工作积极性和工作效率、改善酒店服务产品的质量,从而有利于组织职能的发挥。

如上文所述,酒店行业的人力资源发展历程也基本经历了以上三个阶段。酒店行业自 20 世纪 80 年代蓬勃兴起时,大多数外资或与国际品牌接轨的酒店已更早进入人力资源阶段,而一些内资国企旗下的星级酒店在从人力成本到人力资源的转化过程中相对落后。但毋庸置疑的是,当时间的车轮已经行进到 21 世纪 20 年代的今天,包括酒店业在内的所有行业,在尊重人、重视人、关注人方面的认知已经达成了颇为一致的共识。



（三）酒店人力资源工作的重要性

1. 酒店最重要的资产就是人

作为典型的服务型行业,酒店的产品包括两大类,一类是可见的硬件产品,如建设和装修酒店使用的建筑、装潢材料和设施设备等;另一类是不可见的软件产品,也就是员工提供给客户的服务。其中硬件产品在酒店成立之时已基本定型,是豪华型还是商务型,是主题型还是经济型,此定位对酒店风格和标准产生重要的标签作用,但是无论是何种类型的酒店,服务是衡量酒店是否优秀的决定性因素。

一方面,酒店服务产品的提供者是人。尽管随着智能化时代的来临,酒店的很多服务可以由机器来完成,但不可否认的是,能否提供有温度的服务及与客户建立人与人之间的连接依然是消费者评价该酒店是否优秀的重要标志。作为服务的提供者,要面对面为客户提供服务的接触属性使得员工的服务意识和能力显得尤为重要。是否能够按照规范给予客户热情有礼的问候,是否能够关注客户的需求从而恰如其分地提供服务,不仅要求员工是一个“人”,还要求员工是一个“能够敏锐把握客户需求”的“人”。而随着客户需求的不断变化,对员工的要求也会变得水涨船高。因此,招聘源头的选择、进入酒店后的培养,关键阶段的激励和留用,都是酒店保证服务提供者的必备的阶段性目标和要求。

另一方面,提供服务者会因为外部的环境变化影响行为。正如上文所言,恰当的招聘、培训和激励等措施能够激发员工的主观能动性,让其能够更积极地发挥自身动力,为客户提供更优质的服务。同样,不恰当的做法也同样会影响员工的心态和积极性。正如社会管理学家班杜拉(Bandura)在1977年提出的“个体能力与外部环境决定其行为倾向”的理论所言,除了自身的性格特征、追求目标等个体因素外,外部环境如企业文化、上司领导方式、团队氛围,甚至企业是否提供学习机会等因素都会对员工的行为产生直接影响,并由此会影响员工对客户服务的表现。

因此,如何打造一个有利于员工提供有温度服务的环境,如何利用文化、机制、激励、培养等方法激发员工的原动力,则成为酒店经营管理者的必修功课。

2. 组织发展就是一群人进步

近年来,“组织”这个词变得炙手可热,诸如“组织发展”“组织变革”“组织生长”等说法不绝于耳。其实,组织这个词并不是从天而降的新鲜事物,“组织”的概念其实是“一群人的组合”,如果说对人力资源的概念更多是基于对“某个人”的思考,而组织的侧重点则在于“一群人”。因此,组织并不是一个新概念,它只是把人力资源的定义转换了一个角度进行解读。除了上文所述人是酒店最重要的资产,团队里每个成员的成长、团队成员之间的合作与互补,个人对团队的价值能否体现“一加一大于二”的效果,则是从组织层面提出对酒店人力资源工作的要求。

3. 管理者都应该懂人力资源

回顾上述客房部经理李珊珊和人力资源部招聘专员杨光的问题,他们对于招聘的认识孰对孰错?人力资源到底是谁的工作?首先,人力资源招聘人员需要正确认知招聘是毋庸置疑的,但是客房部经理认为提供职位说明书和招聘就是人力资源部的工作内容的观点非常值得商榷。正如杨光所言,她并非从事一线工作,作为职能部门的员工对业务部

门员工的入职条件和要求显然不如李经理熟悉。其次,客房部经理李珊珊作为业务部门的管理者,应当知道用人的要求和标准,并应将其要求清晰准确地进行描述也是管理者快速解决人才问题的有力前提条件。因此,人力资源管理并非仅是人力资源部的事情,而是各个部门管理者的头等大事,如果李经理清晰地描述其所需,杨光在招聘时就会更加有的放矢,尽可能快速地寻找到匹配部门要求的人选,而不至于总是招来不符合条件的后备人选浪费时间。

除了招聘,部门管理者对人力资源知识的掌握具有更高的要求。人力资源管理包含招聘、绩效、培训辅导、工作分配、员工关系等多个维度的工作,每一项工作都与部门管理者密切相关,每一部分都会对员工的绩效产生直接影响,进而影响部门管理者的工作成果。因此,人力资源工作绝不只是人力资源部的事情,而是酒店所有管理者的第一工程。此外,案例中杨光如果愿意为业务部门多做一些工作,可以口头询问李经理的要求并将其整理成科学客观的岗位职责,与李经理一起完善修改,也能取得更好的效果。

二、人力资源六大职能

(一) 传统人事管理与现代人力资源管理的区别

人力资本投资是实现人力资源发展的重要手段。相对于传统的人事管理,现代人力资源管理以人为本、以激励为核心的管理理念凸显人才发展的优势(见图 1-2)。任何一个组织中员工资本都是实现组织目标的前提条件,也是现代人力资源管理建立员工价值链的基础。

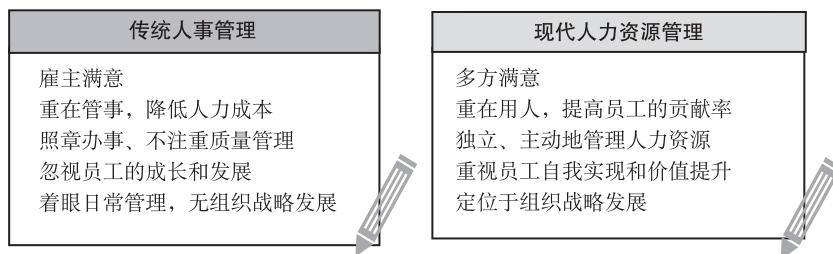


图 1-2 传统人事管理与现代人力资源管理的区别

1. 传统人事管理

传统人事管理是运用某种原理、制度和方法对人事工作进行计划、组织、监督和控制等一系列活动管理的过程。首先,传统人事管理将雇主满意作为工作目标衡量标准,不过多考虑员工的工作满意度和心理幸福感。其次,传统人事管理部门是作为业务部门存在,以事为重、以事配人,以降低成本为中心,不考虑人与事的协调性和匹配性,无法实现人岗匹配的人事管理目标。此外,传统人事管理没有将部门发展与组织战略目标相结合,实行静态人员管理模式,不会根据组织的战略发展需求及时调整员工结构、员工培训、员工激励等举措,对人才质量的开发和培养缺乏关注,使得人力资源的质量在人力资源管理过程中未能发挥其最大效用。传统人事管理仅是将控制和监督作为人员管理的手段,缺乏人员管理从吸引到保留人才的闭环系统。总的来说,传统人事管理比较保守、被动和狭隘,在现代瞬息变化的企业竞争发展中,难以满足组织的发展需要。



2. 现代人力资源管理

现代人力资源管理是以组织发展战略为中心,通过各种激励手段以提高员工工作贡献率和员工价值体现,开展挖掘、开发、培养、利用、激励和维护其多方关系的系列管理活动。现代人力资源管理定位于组织的发展战略,实现组织目标与个人目标紧密结合。以人为本的管理理念要求人力资源管理过程中注重员工的发展、价值和自我实现的目标,对员工开展主动和积极性管理,并通过系列活动提升员工对工作的贡献率,致使实现多方满意的共同目标。现代人力资源管理是一个实现从人员的识别到最终人才保护的循环管理体系。总的来说,人力资源管理要求具备前瞻性、策略性、广泛性和渗透性的特征,依赖于组织的战略发展需求,通过对员工的吸引、甄选、培养、激励等方式手段,实现组织目标 and 个人的发展需求。

(二) 人力资源管理的目标

人力资源管理的最终战略目标是通过吸引、培养、激励和保留酒店所需的人才资源,充分调动员工的工作积极性和创造性,发展和扩大人力资本,使得员工能效发挥最大作用,以最终实现组织利润最大化。人力资源管理的内容分为进行人的管理和岗位的管理两个部分,因此,人的管理和岗位的管理之间应形成有机的管理体系,即人与岗位之间存在匹配关系(见图 1-3)。

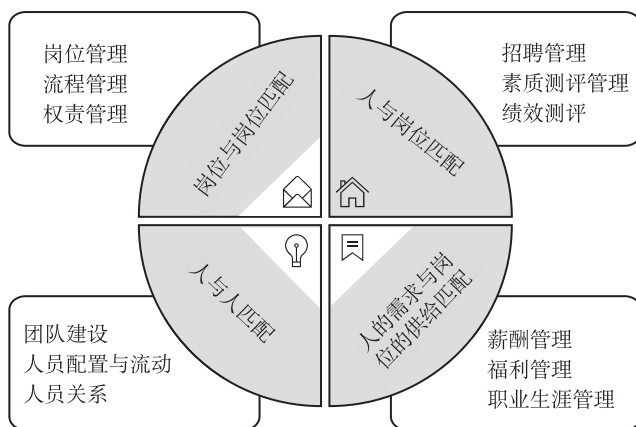


图 1-3 人与岗位之间存在匹配关系

1. 岗位与岗位匹配(岗岗匹配)

岗岗匹配的核心是岗位之间的职责匹配,要求岗位与岗位之间职责明晰、边界明确,主要涉及定岗、定编、定责的问题。岗岗匹配是通过工作分析和人员配置任务的管理,要求确认岗位的设定、岗位的标准、岗位的权责和岗位数量的配置,是进行人的管理基础。

2. 人与人匹配(人人匹配)

人人匹配的核心是如何使用人,如何放对位置,保障人和人的性格、年龄、能力类型互补匹配。同时,如何通过团队建设活动实现人与人之间的关系处理和维护,使其团队实现 $1+1>2$ 的群体。人人匹配是处理好酒店与员工、部门与员工及员工与员工之间的关系,其内容包括劳动关系处理、工作关系处理及员工冲突处理,是维护和保留员工的关键。

3. 人与岗位匹配(人岗匹配)

人岗匹配的核心是人的能力与岗位的需求动态匹配。简单地说,人岗匹配是如何将合适的人在合适的时间放在合适的岗位。因此,在人力资源管理过程中,需要将岗位的职责转化为胜任岗位的评价标准,并将其转化为面试测评的要求。绩效测评是检测人岗匹配的成果的渠道之一,通过绩效测评重新评估人与岗位之间的效能匹配。

4. 人的需求与岗位的供给匹配

人的需求与岗位的供给匹配的核心是满足人的个人追求,即如何满足人在岗位奉献中所期望的价值回报。因此,人力资源管理过程中应涵盖对员工的激励奖励,包括薪酬福利管理、职业发展等供给,使得员工在工作中的付出得以回报。

(三) 人力资源管理的六大职能

人力资源管理工作是对人力资源进行吸引、筛选、培养、调整、激励和维护的管理过程,其最大目的是提高员工的工作效率并使得其潜能最大限度地发挥。一般来说,人力资源管理最主要的工作是识才、选才、育才、用才、激才和护才六大职能,实现人力资源管理的循环开发体系。将人力资源的六大职能进行职责转化,则对应人力资源的管理的内容,也就是员工规划、招聘与选拔、培训与开发、绩效管理、薪酬管理和员工关系管理六大职责(见图 1-4)。

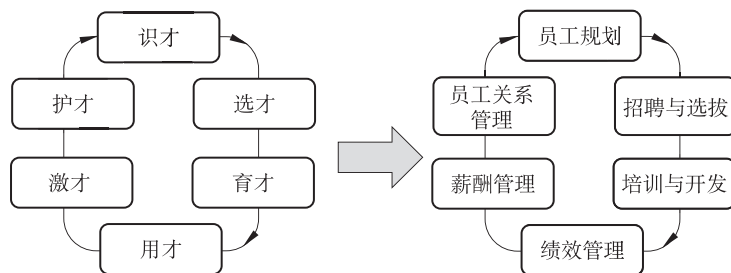


图 1-4 人力资源的六大职能与六大职责的关系

1. 识才是人力资源管理的基础

所谓识才,是基于对人力资源管理工作的正确认识,通过工作分析和人力资源预测规划,准确识别岗位的定位、岗位标准和要求、岗位的招聘条件等,即员工规划的过程。

2. 选才是人力资源管理的先导

选才是将岗位的要求、标准和岗位的职责作为招聘和甄选的参考依据,将其转化为招聘的条件和面试问题,通过科学的招聘渠道和方法,开展人员甄选的系列活动,实现人岗匹配的人力资源管理目标,即人力资源招聘与选拔的过程。

3. 育才是人力资源管理的手段

育才是员工做好本职的前提,也是开发员工潜能以实现能效最大限度地发挥的关键。育才是通过对员工现有的知识、技能、能力水平等进行分析,通过培训、学习深造等方式提升员工工作所需的知识、技能和素养,以提高员工的工作效率和团队效力,即人力资源培训与开发的过程。



4. 用才是人力资源管理的核心

用才是通过对人力资源的有效配置,对员工的工作进行分配、指导、监督、管理和考核的过程。用才的目的是人尽其才、才尽其用,将员工的效能发挥最大作用,以实现组织的发展目标,即人力资源绩效管理的过程。

5. 激才是人力资源管理的动力

激才是采取有效的激励手段,激发员工工作中的积极性和创造性,为员工提供物质和非物质的系列奖励,如薪酬、福利、职业发展机会等,为组织保留核心竞争力,即人力资源薪酬管理的过程。

6. 护才是人力资源管理的保障

护才是对员工工作安全的保障和工作关系的处理,在正确的政策和制度的引导下,为员工提供工作的基础条件和工作氛围,维护与员工之间的关系和利益,实现个人与组织共同成长,即员工关系管理的过程。

(四) 人力资源管理的工作内容

基于人力资源的六大职能与人力资源六大模块的匹配内容,人力资源管理的工作内容主要包括以下方面。

1. 工作分析与岗位设计

为实现组织的战略目标,人力资源管理部门应按照组织结构确定相关岗位和要求。工作分析是收集、分析和整理工作信息的系统,将岗位职责、岗位类别进行横向和纵向设计,形成岗位管理体系。

2. 人力资源规划

根据酒店整体目标和工作分析的结果,对人力资源的供给与需求状况进行分析,从而采用科学的方法进行人力资源业务规划,如人员规划、招聘规划、培训规划等。

3. 招聘与选拔

根据人力资源规划开展吸引、招募、甄选、录用和配置人员的工作,确保酒店经营正常开展。招聘与选拔的过程应做到人岗匹配,即人的能力和岗位的需求得到满足,才能发挥员工的效能,实现组织目标。

4. 培训与开发

教导员工如何开展工作,以及对为未来工作所需的技能进行培养。培训与开发的目的在于提高员工的工作技能和能力及开发员工的工作潜能,提高员工的工作效率和工作绩效。

5. 薪酬管理

通过建立一套完整、系统的薪酬体系,吸引和保留员工,激发员工的工作积极性和创造性,发挥员工的工作效能。

6. 绩效管理与激励

通过建立完善的绩效计划、实施、考核、反馈和结果应用管理体系,将酒店、部门和员工的目标建立联系,帮助员工完成工作目标。绩效管理工作是衡量员工工作绩效的工具,将绩