

“全员招聘”带来的启示

□ 袁学娅

随着疫情防控持续向好，酒店市场快速复苏，笔者近期在行业朋友圈看到最多的是招聘广告。众多的网络招聘广告、大量的岗位需求、较为丰厚的待遇福利，似乎都在表明酒店对人员的渴望，相关猎头公司也迎来了疫情后的收获季。通过广告、网络、猎头招聘是人力资源补充的常用渠道。

最近笔者在一家有40年历史的老牌民营酒店溧阳天目湖宾馆，了解到“全员招聘解决人力资源困境之道”，不知是否唯一，但值得向行业同仁推荐学习。

一般民营酒店给我的印象是老板对于员工较吝啬，当了解到这家有40年历史的老牌酒店有185间客房，最大特点是“把后台当前台管，鼓励员工当家作主”时，笔者对该酒店的企业文化产生了兴趣。在提出希望参观后台的要求后，酒店派专员带笔者入后台区域参观，并对其“把后台当前台管”企业文化中，涉及的每个后台功能部位进行了介绍。首先是根据六常法管理的厨房区域，地面、台面、墙面整洁无污，员工工具、个人用品摆放规范，由于进行厨房六常法管理的酒店不少，故不在此赘述。该酒店员工餐厅实行自助餐，其对员工的用餐要求是不限量但不许浪费，饭后倒入泔水桶的只能是骨头、餐巾纸。这一规定直接避免了用餐浪费。酒店还设置了“员工倒班休息区”，有男女分开的客房，摆放了多张躺椅，配备了电视的休息区以及员工图书室、员工网吧等。溧阳是小县城，员工多数是当地人，离家都比较近，很多人觉得专门设置休息区没有必要。因此，该酒店能考虑到酒店部分员工两头班的特点（即两班工作中间相隔3小时左右）和需求而为员工工作时段休息设置了这些休息、学习设施，足以体现其关爱员工是真正落到实处的。

在员工公告栏前，笔者看到有20年以上、10年以上、5年以上员工照片和名单，得知在酒店5年以上员工占到80%以上的数据时，感到十分惊讶。要知道，在当下酒店行业难招人、难留人的大环境下，有如此高比例的忠诚员工，酒店是如何做到的呢？介绍专员指向了公告栏中的一张招聘广告，在仔细看清了招聘岗位和待遇的同时，也看到了这家酒店的找人、留任秘籍：全员招聘——让员工一起帮企业找需要的岗位人才。其口号是：“为公司寻人才，为人生找舞台，因您推荐值得信赖”。

“关于内部员工推荐合适人员入店的激励政策细则”具体内容为：五档介绍岗位，五档介绍人奖励金额，100元/月起，最高300元/月。关键是奖金兑现的政策，被推荐人员需要在岗满3个月使用期，推荐者可以拿到前3个月的累计奖励金，以后每个月都可以拿，一直可以拿到被推荐者离职。这一招可是在行业内第一次看到，有见过一次性奖励的，但没见过如此持续奖励的，该酒店为企业服务5年以上的员工达到80%也就有了答案。该酒店的这一政策自2012年初开始实施，因为取得了极好的效果，故延续至今。对照高额的猎头费和频繁跳槽的员工，该酒店的这一政策是否可以给其他酒店有所启示？

参观结束，笔者想到了该酒店的一道名菜“砂锅鱼头”。天目湖砂锅鱼头经过20多年的不断改进已然成为一张城市名片。经济学大师费孝通先生下榻该酒店品尝了“砂锅鱼头”后，为酒店题写了一副对联“溧阳天目湖砂锅鱼头，朱顺才手艺誉满全球”。该酒店能接待大量名人品赏其美食，源于店老板对“砂锅鱼头”大师的尊重，对全体员工的关爱。用16个字可以高度总结天目湖宾馆的企业文化：客户满意，员工快乐，社会认可，同行尊重。

破解难题之道

如何从根本上解决“招人难、留人难”问题？酒店行业在努力提升薪资水平和合理把控人效的同时，也在迎合“后浪”的喜好，尽力将好不容易招来的员工留下？毕竟人员的稳定对于一个企业的发展是至关重要的。

北京一家五星级饭店分管人力资源的高管李女士向记者坦言，现在90后员工的离职理由五花八门，绝不仅仅是对薪资不满意。“我不认可部门主管的管理方式”“我无法和同事进行团队合作”“没有人发现我的优势，关心过我的想法”“酒店的操作系统真的太难用了”……这些都是他们执意离开的理由。从中间可以看出，新生代员工对于自我价值的实现和个人发展的机会看得非常重要。

“有的时候，我们要静下心来听一听员工究竟想要的是什么？”在世纪金源集团人事管理中心总经理安茹看来，随着代际发展，新生代员工入场职场，有些酒店管理者根深蒂固地认为员工就是被管理的“打工仔”，应该被动地接受企业给予他们的一切东西，其实这个想法已经“过时”了。仅靠解决员工住宿问题，加大员工培训、增加员工活动等“老办法”来留住年轻员工是不够的。因此，酒店人力资源部门的工作者，应该把自己当成企业的产品经理，产品使用者就是企业里所有的员工，如何设计让员工觉得满意的产品，提升员工的良性体验，让员工对企业的黏性更强？这就需要人力资源部门的工作者，包括酒店的管理者付出更多的心思。



近日，经过敬茶、寄语、传授食谱等传统拜师仪式后，北京饭店谭家菜第四代传人、行政副总厨刘忠收得徒弟闫旭、贾贇辉，将始创于清朝末年民国初期的谭家菜技艺继续传承下去。当前厨师人才紧缺，北京饭店旨在通过这种薪火相传的方式培养、留住优秀的厨师人才，在将传统技艺发扬光大的同时，打造一支勇于担当、德才兼备、潜心烹饪事业的新时代“匠人”厨师队伍。

北京饭店 供图

又是一年招聘季 酒店再遇“招人难”

□ 本报首席记者 王玮

数据显示，五一假期高星级酒店房源备受游客青睐，长沙、西安、杭州、成都等热门网红城市的酒店特色房一房难求。与此同时，酒店业用工问题再次凸显出来。

早在4月，部分酒店就开始为可以预见的五一市场做人员储备，

在一些知名的社交媒体平台常常能看到酒店招聘信息。从大易云计算发布的《2020校园招聘趋势盘点》可以看出，如今的95后获取招聘信息的渠道更为多元，41%的大学生会通过一些问答平台获得招聘企业信息，同时，哔哩哔哩、抖音等视频APP也逐

渐成为大学生获取招聘信息的渠道。同时，4月也是传统的毕业季，市场似乎呈现供需两旺的可喜局面。

然而记者在采访中发现，“招人难、留人难”仍是酒店业普遍面临的问题。酒店行业的“用工难”难在哪里？这个老大难问题如何破解？

人力成本之难

务统计》数据显示，我国五星级饭店和四星饭店全年平均每位全职员工费用分别由2015年的9.5万元和8.2万元，升至2019年的12万元和10万元，年均增长6%。据调查，当前，人力成本占总成本的比重已超过40%，让酒店面临的压力越来越大。

客观来说，6%的增速已经明显低于旅游行业的平均水平，但是酒店管理者依然认为这给经营带来了巨大的压力，这又是什么原因呢？

酒店行业知名研究机构浩华管理顾问公司（以下简称浩华）发布的《中国酒店人力资源数据解读与展望》显示，从2015年到2019年的5年间，“每间可供出租客房总收入”指标仅五星级饭店市场整体实现了

2%的小幅增长，其他各级市场甚至出现下滑。在收入无法实现重大突破的前提下，酒店即使有心提升员工的待遇，营收也无力负担。再加上受新冠肺炎疫情的重创，使本就无以自解的酒店用工难题雪上加霜。特别是2020年上半年，酒店行业基本处于低位运营甚至阶段性停摆状态。在此期间，不少员工迫于生计压力离开酒店行业另谋出路。尽管2020年下半年，市场显著回温，业绩迎头直追，但酒店依然如履薄冰，既不敢大幅放开岗位人数限制，又不敢承诺为员工大幅涨薪。

可见，酒店想要在人力成本精细化管理前提下，招聘到优秀人才并非易事。

人工效率之难

降本行为或举措，会挫伤员工工作积极性，甚至会影响到服务质量。但是，如果酒店过于看重员工满意度，放松对员工的严格管理，有时又容易形成“你好，我好，大家好”的风气和工作氛围，也会影响员工的服务水准。即便酒店没有为了追求员工高满意度而松懈管理，但是，为了达到员工高满意度不惜耗费过多的人工成本，例如，薪酬偏高、福利丰厚、后勤保障不注意节约等行为，势必会给酒店带来更大经营压力，可能造成财务表现下滑甚至使酒店不堪重负的问题。因此，把握好这两者的度至关重要。

陈玉华建议，酒店要找到较为合理的人效区间，在这一区间内，采取各种办法用合理成本去改善员工的工作体验。在人效方面，酒店自身可以建立持续的数据观察，并与酒店所在区域或同等级市场进行充分的数据分享从而了解自身在市场上的位置。经过这样横向和纵向对比，就可以很好地分析酒店自身在人力资源管理方面是否做到足够好，是否还有可改善的空间，以及下一步的该向何方延展。对收入中心的部门来说，这个指标也能够帮助管理者很好地分析出哪个部门配置的人力合理，哪个不合理。例如，在经营毛利并没有大幅变化的情况下，同期人效变少了，就一定是人力成本上

出现了状况，不是人员用多了，就是人用贵了。接下来人力资源管理者要做的就简单了。

事实上，面对越来越高的人力成本，大部分酒店也会选择以兼职员工、实习生和外包劳务等“灵活用工”的方式作为酒店用工的重要补充。但是在这几年实际操作中，也会发现灵活用工是酒店经营的一把双刃剑。

灵活用工确实能够使酒店减少了固定的员工开支，提升了人效，但在实际经营中，这种模式也并非能一劳永逸地解决酒店人力困境，如果运用不当，还会带来新问题。由于外包劳务用工通常采用“计件制”来提升效率，在此情境下，效率和质量之间的矛盾关系就更为凸显。比如，在社会上引起轩然大波的星级酒店卫生清洁问题，酒店虽然难辞其咎，但确实不少事件是由外部劳务工赶工所致。外部劳工对于效率的极致追求，加之品控监管不力，最终造成了此类情况的屡次发生。

于是，有一部分从业者将目光投向了酒店“数字化转型”，以期运用数字化的力量完成简单重复性的工作，解放员工做更多创造性的工作，推动酒店高效运作，实现精细化运营管理。

这一做法，正在产生效果，但并非一把“万能钥匙”。

新疆酒店业加速恢复 用工缺口大

□ 王思超

在新冠肺炎疫情得到有效控制的同时，新疆各酒店迎来了快速恢复的客流。与此同时，酒店用工问题也更为明显，高星级、国际品牌酒店人才吸引力强，低星级、偏远酒店留不住人。不少酒店发出了期待各大旅游专业院校支援的信息，希望和院校合作，邀请旅游专业学生到酒店实习，既能快速提高学生的专业技能，也能弥补酒店人手不足的困境。

冷热不均流失严重

尊茂银都酒店是乌鲁木齐一家五星级酒店，现有职工250多人。今年，酒店接收了来自乌鲁木齐职业大学、新疆铁道职业技术学院以及新疆职业大学等院校的30多名大中专学生到店实习。实习学生主要安排在前厅、中餐厅、西餐厅、客房等部门，其中有6名应届毕业生。

在该酒店实习的新疆铁道职业技术学院旅游酒店管理专业毕业班学生陈亚楠，目前正在计划参加今年6月份的升大专考试。“我非常喜欢旅游专业，这次报考的是旅游管理专业，希望将来能真正进入旅游行业。”陈亚楠说。

乌鲁木齐职业大学旅游学院酒

店管理专业大三应届毕业生李伟也有同样的目标。李伟目前正在乌鲁木齐另一家五星级酒店瑞豪国际酒店餐饮部实习。他说：“我希望实习结束后能够留在酒店，同时也想在业余时间继续学习拿到本科专业的酒店管理学历，力争更快晋升到管理层。”

据这几家酒店人力部门负责人介绍，酒店每年都会有不少旅游院校相关专业学生前来实习，每年也会招聘不少应届毕业生。

昌吉学院旅游管理专业今年的毕业生马安妮已和吉木萨尔县北庭迎宾馆签订了就业合同，成为酒店行政管理岗位的一员。马安妮说，2020年7月开始，她就在昌吉园林宾馆实习，之所以选择旗下的酒店上班，相信只要从基层干起，不断地锻炼自己，会在酒店行业成就自己。

与高星级酒店雇佣两相宜的情况不同，一些偏远地区的酒店或低星级酒店的招聘面临尴尬。因条件有限，这些酒店很难有机会与院校建立合作关系或成为实习基地，如果不能通过院校派学生实习途径解决用工不足问题，那大多只能从社会招聘，但这会面临人员流动快、技能不足的问题。

奇台县迎宾馆是昌吉园林宾馆代管的一家地方酒店，该酒店3月

发出岗位招聘信息后，到目前也已完成一半的招聘任务。该酒店运营部副总监夏铭悦说：“从社会上招聘，不一定能招到有经验的职工，到了岗位上需要加紧培训。如果和旅游相关院校合作，将酒店作为实习单位，可以实现双赢。学生在学校的学习中了解酒店的基本理念，平时也有实操，对酒店服务和管理都拥有一定的经验，而酒店在其实习中有专业人员实时指导，可从中发现人才，并提供广阔的舞台。”

有专家认为，高端酒店大多已形成品牌，客房、餐饮服务有成型的标准，因此可以吸引来不少院校的合作，而低星级酒店或偏远地区酒店在环境和服品质上很难与高端品牌酒店比肩，这是留不住酒店专业毕业生的一大因素。

观念和机制都需要改变

招聘院校毕业生就能解决酒店用工问题？

实际情况是，能安下心来干服务的应届毕业生不多。“有不少学生认为自己大学毕业，怎么能干铺床叠被、端茶倒水、送餐擦桌子的工作。很多人坚持不了多久，就转到别的行业。”库尔勒一家三星级酒店人力资源部负责人说。

笔者在采访中发现，即使高星

级酒店，应届毕业生工作不久就离职的现象也很常见。瑞豪国际酒店人力资源部经理黄香认为，酒店作为服务型行业，初入职场的毕业生大多岗位都是最基础的服务岗，比如餐厅服务员、客房服务员等，很多学生会有落差。

尊茂银都酒店也面临同样的问题。该酒店市场部经理谷丽新表示，酒店培养一名应届生，一年下来能做到领班，两年下来能做到主管，一般需要五六年才能进入中层管理人员岗位。许多学生觉得这是一个漫长的过程，尤其是学习旅游或酒店管理专业的大专以上学历的毕业生，他们急切地想进入管理部门，一是提高薪资和待遇，二是可以学以致用。

据了解，乌鲁木齐职业大学旅游学院应届毕业生近3年来就业的平均专业对口率仅为31%。该大学旅游学院院长肖虎说，针对毕业生在酒店行业流动性大以及毕业生毕业即转行的问题，学校从两方面入手以期改善。一是重视并加大大学生职业操守的教育，让学生在在校期间就树立正确的择业观和价值观，让他们懂得在今后的岗位上通过自身的努力，逐步成为行业中的优秀人才。二是加强和专业公司的合作，制定更有针对性的职业培养方向和方法。“学校目前与一家国际