

难招？难管？酒店用工困局有解

近期,酒店市场呈现出强劲复苏态势,到店客人明显增多,而喜人形势的背后却是酒店员工的严重缺失。当前,不少酒店集团都在想方设法进行人员招聘,或是推出灵活用工、劳务外包、校企合作等方式,努力在市场加快复苏的当下,尽快找到应对之策。



图虫创意 供图

灵活用工模式受到酒店重视

□ 本报见习记者 唐伯依

多家酒店尝到甜头

京及河北地区总经理刘浩然介绍。

如今,不少酒店引入了灵活用工模式,应对基层岗位招聘难、人工成本高的问题。

南京金陵饭店总经理周蕾介绍,目前,酒店内部正式员工和灵活用工的比例分别为70%和30%。“基础性、辅助性岗位酒店会采用劳务派遣、服务外包、实习生、临时工替补等方式,确实弥补了用工缺口,缓解了阶段性客情高峰期的人员需求。灵活用工可以帮助酒店根据实际经营需要和季节性工作节奏灵活调控用工人数,灵活性、可操作性很高。”

“当前,劳动力市场紧缩、员工流动

加快成为服务业的经营痛点,在此背景下,灵活用工便成为诸多酒店面临员工缺失时的第一选择。”青岛海景花园大酒店总经理周泉红介绍,酒店在中西餐传菜、大型宴会服务、餐饮班后以及客房卫生清理等岗位都采用了灵活用工。其中,在传菜岗位灵活用工占到60%,大型宴会服务岗位占80%至85%。“这些岗位劳动强度较大,而酒店花费大量时间培养的正式员工从事上述工作的意愿较低,采用内部帮工、季节工、兼职小时工、劳务外包等方式,可以优化用工结构,让更多员工专注于自身的强项,提升专业性。”

有业者坦言,酒店通过灵活用工平台把招聘、保洁、人事管理等事务外包出去,可以较多地节约招聘、奖金、培训等成本,减少的工资支出也不是一笔小数目。

“除了酒店集团内部进行人员流动,外部的灵活用工形式也更加多样,比如与劳务公司在小时工与外包方面进行合作;与院校建立长期战略合作;用好周边的社区资源,向小区、写字楼、物业等闲置的劳动力发布临时用工信息。”明宇商旅综合管理中心总经理熊莉介绍。

记者了解到,此次希尔顿开启的“零工”模式第二阶段,面向社会开放了23个基础岗位,以简单易上手为前提,邀请社会专业人士参与,以此来提升社会资源匹配率。

确保其符合酒店的运营标准及操作规范,此外,临时用工人员的岗位设计也要注重简约原则。“把传统岗位中的工作拆分成来,创建出新的、更精细化的用工任务和环节,这就降低了用人的技能要求,经过简单培训后即可快速上岗。”

有业者提醒,在灵活用工模式下,企业与从业者之间的关系由签订劳动合同的雇佣关系转变为合作关系,如果相关政策法规支撑不到位,相关部门监管有缺失,企业与从业者就容易产生劳动纠纷,造成双方合法权益的损害。因此,要保障酒店及临时用工人员的权益,就要让专项法律法规及管理方案及时匹配到位。

临时用工人员在内的多岗位、多层次的职场技能,他们对于酒店的归属感也会随之增强。”周泉红说。

“解决用工问题,治标更要治本。灵活用工本身并不是酒店的目的,关键是保障服务质量、留住专业性人才、提供客人满意的服务。归根结底还需要从源头解决企业的经营问题,提高对人才的吸引力。”日出·东山海度假区总经理唐伟良提醒。

“无论主动或被动,灵活用工已经被酒店行业越来越多地应用。但是,酒店行业不是以经验为主导、劳动密集型行业,灵活用工对于提升酒店服务质量、产品质量方面仍有拓展的空间。”一位业者总结道。

当然,制定重要决策的时候应该充分听取员工的意见,让员工参与到决策的制定和实施过程中,让员工充分融入酒店经营管理中,也是做好“雇主品牌”的关键。

眼下,酒店招聘有多火热?有酒店开出百万年薪为求一位总经理。酒店行业高薪难寻“千里马”的题如何破?在某酒店集团中国区人力资源部门相关负责人看来,降低中层的流失率,做好中层管理者的储备,才能更好地实现“高层继承者计划”。因此,从人员编制这部分就可以做一些前置性计划,重点针对一些有潜力的中层管理者,给予其更多的发展平台。经历3年疫情冲击,行业内资深管理层都有明显波动,因而很多酒店都更加重视总经理的挑选。除了挖掘集团内具备潜力的人才为其制定快速成长计划外,还可以通过提供提供一些辅助培养和外部学习计划来提升酒店对高层管理者的吸引力,毕竟,在目前的市场环境下,如何做好生意对这些人才来说是不小的挑战。

酒店里的00后员工怎么样？

老员工怎么带动，新员工怎么成长，请看——

□ 本报首席记者 王玮

“00后开始整顿职场”“不加班、反情感打压、搞仲裁,00后在职场有多刚”……随着00后步入职场,跨代际人才管理成为各行各业的难题。有业者分析,这群在社会经济和科技快速发展下成长起来的新生代,对于职场发展和工作价值认知相较前辈有着鲜明差别。那么,在酒店工作的00后究竟是什么状态?

一个新老初探的印象

前段时间,酒店职场中一次70后、80后、90后与00后的对话引发了业界的关注。当被贴上“不谙世事”“锐气叛逆”标签的00后步入酒店,成为身边的同事,“前浪”们的共事印象究竟是什么样的?

“学习能力强且敏感”是北京国贸大饭店人力资源总监齐悦给出的评价。在她的团队中有不少“初生牛犊”的年轻人。“我非常喜欢00后同事,他们能带给我很多不一样的想法,特别是对于新知识的掌握和新技术的应用,他们有非常强的学习能力。”70后的齐悦并不认为他们和00后之间在职业观念方面有太多的分歧,只不过在对于个人生活和工作的平衡上可能有些许不同。

同时,齐悦观察到现在的00后比较敏感,对于自己是否受了委屈十分在意。可能管理者有一句话说重了,有一件事情没有调查清楚就下了结论,他们就会接受不了,甚至要离开。“这也让我们觉得非常可惜,所以现在很多管理层与00后交流时都比较谨慎。但这未必是件坏事,这也对管理者在沟通能力和团队管理方面提出了更高的要求。”

北京宝格丽酒店人力资源总监王晨已经在酒店行业工作了20年,他印象最深刻的是有一天,一位入职一个多月的00后实习生向他提出“假单的整理方式可以更便捷一些”的建议。“在日复一日的工作中,突然有质疑的声音出现是会引发一定的思考的。”当时,王晨笃定,00后可以推动企业继续向前发展,关键看他们愿不愿意去付出。这就需要团队管理者与年轻伙伴进一步磨合,建立信任感。

对于前辈的评价,几位“后浪”也有他们的补充。谈到自己的优势,刚刚结束实习的中瑞酒店管理学院大四学生唐承迪认为是创新。他们会把很多时间放在享受生活上,并从中发现美好的事物,将新学的技能运用到工作中,比如在推动办公便捷化上他们就非常愿意出力。

在一家五星级饭店行政酒廊工作的林一飞坦言,很多00后都是被家人宠大的孩子,多数不愿意为了生活在职场中“挣扎”,很容易就会对那些不平等的职场规则说“不”。“其实,我们也意识到自身存在眼高手低、团队意识差、缺乏吃苦耐劳的精神等问题,因此,我们也在工作的磨砺中学着成长。”林一飞并没有回避自身的不足,她说,“在现阶段的工作当中我们最需要的是价值感和尊重。如果上司愿意与我们平等交流,让我们认识到工作的意义,我是非常愿意去提升自己的。”

一段去情绪化的沟通

“我不理解酒店内部晋升的员工薪资有时为何会比外部招聘来的员工低?”“我遇到一些前辈习惯用年龄去衡量我们的能力,这未必是一个很好的标准。”“我们部门的培训很多,但还是会有遗漏的点,如果我们的错刚好就出在遗漏点上,责任归谁?”在谈到在酒店工作中遇到了哪些他们认为的不合理时,3位00后提到了以上几点。

那么,这些00后眼中的“不合理”真的要用硬怼的态度来解决吗?也不一定。

“一家企业的薪资待遇体系的构建是一个比较复杂的事情,一般情况下,对一个职位的薪酬制定,各家酒店都会做大量的调研,确保这个职位在人才市场中具有竞争力。酒店内部晋升的员工的薪资比外部招聘进来的员工低的现象的确定存在,大部分原因是为了随行就市。如果职位的薪资不实时与市场看齐是很难吸引优秀人才的。但是对于人力资源部门来说,薪酬的管理不是一次性的定位,一般还会有其他的福利补充或者员工工资再次调整的空间。因此,不要为此刻工资涨得慢而苦恼,应该看酒店整体的激励机制。”齐悦说。

“虽然,不是所有比我年纪大的人都比我们厉害,但是,很多事情的确实因为我们没有经历过,处理起来

就和那些有经验的人有差距,这就需要我们去向资历更长的前辈学习。”在北京一家酒店管理公司担任餐饮市场营销经理的吴宇杨是一位90后,她也遇到过别人因为她年轻就认为经验少的问题,但她发现保持学习态度来面对,能让她在在职场上收获更多。

在80后王晨看来,培训中出现疏漏,被00后在实践中发现了,追究责任不是重点,解决问题才是值得讨论的关键。因为这个行业正在面临着不小的变革,用户的年龄层也在年轻化走,所以让00后参与改善培训内容的探讨是一件非常好的事情。

在这场讨论中,“去情绪化的沟通”被几位职场老兵多次提起。包括00后提到,希望管理者对员工的激励措施更加公平、加班的起算时间更加合理等,他们也都认为并非要用“硬怼”来解决。无论是什么年龄阶段的工作者,都需要坚持原则,合理保留锋芒,才能营造出更加健康的职场环境。

一场相互理解的奔赴

每一次被贴着代际标签的年轻人走上社会舞台,都会给原本的职场带来影响与冲击。70后、80后、90后在初入职场时也备受关注。曾经年少轻狂的他们也会为工作的临时调整、师傅的碎碎念、因自作主张的安排影响了整体被训斥而感到委屈,但是在长时间的实践中,他们也理解了上司、师傅、团队管理者和同事的良苦用心。对于梦想,大多数人在年轻时都全力以赴过。看着00后步入职场,“前浪”也有他们的祝愿。

“有句老话叫滚石不生苔。希望00后认准了自己的职业方向,然后锲而不舍地走下去。”齐悦说。吴宇杨用了两个关键词:保持谦卑和保持上进心。王晨认为,年轻人不用太过于纠结自己的起点是不是不够高,而是应该享受每一份经历,同时用心去完成每一个承诺。锻炼自己的契约精神和工匠精神,是让自己在未来职场走得更远的基础。

如今的00后已不再为了小心翼翼地捧着“饭碗”而委屈自己,但并不等于他们就不在意这份工作。事实上,他们对职业也有着自己的规划。抱着“打不过就加入”心态的他们,也在加快融入职场的步伐。林一飞感叹,无论是挫折还是鼓励都是成长的经历,她努力做一个在职场上更有责任感的人,直面更多的挑战。北京王府半岛人力资源主任向浩说:“工作中,我遇到了很多优秀的前辈,他们教会了我很多,我也从他们身上学到不少优秀的品质,让我有不断努力的动力。”唐承迪则认为,不要轻言妖魔化00后,“我们只是希望用更平等方式交流。”

“其实职场老人和新人从来没有站在过对立面,他们彼此希望能够被理解、被尊重,这也是一种双向奔赴。大家一起努力,在这个个性张扬的时代,为酒店业的美好未来勇往直前,也许是大多数酒店人觉得有价值的事。”一位酒店业者如是说。

前不久,希尔顿集团大中华区宣布开启“零工”模式第二阶段,在上海、杭州两个试点城市的11家酒店,面向社会人才提供灵活就业机会,这无疑为酒店行业的招人用人提供了参考。灵活用工模式对于酒店破解“用工难”究竟作用几何?

早在去年9月,希尔顿集团大中华区就推出了内部“零工”的用工模式,鼓励员工工作之余到集团旗下不同区域的试点酒店尝试不同职位。“随着会议、婚宴等需求的不断复苏,我们切实感受到‘零工’模式为酒店运营带来的益处,北京地区在今年春节期间就完成了26单‘零工’任务。对酒店而言,这不仅优化了用工结构,打破了用工壁垒,也为员工的成长创造了更多实践机会。”希尔顿集团北

有业者说,灵活用工仿佛是酒店经营的一把双刃剑。虽然能够帮助酒店实现降本增效,但也在一定程度上造成了临时用工人员服务意识低、专业性不足、服务质量下降等问题,无法彻底根除酒店的人才困境。比如有的酒店甚至出现“到点甩手就走”的临时用工人员,他们不仅缺乏服务知识,服务意识和责任感也较差。而这又该如何破解呢?

建立长效机制管理是弥补灵活用工“上手难、效率低、风险高”问题的关键。周蕾认为,酒店在引入灵活用工时须建立相应的管理规定和标准服务流程,让临时用工人员能够最快、最简单地开展酒店服务。同时,岗位

如今,不少酒店业者也开始了更多尝试,不仅将临时用工人员引进来,还希望让更多优质人才留下来。灵活用工的从业人员对良好的工作环境与企业福利有着同样的渴望,如何留住他们,实现效率与价值的最大化,是企业需要认真思考的问题。

王晓蓉介绍,为了让临时用工人员尽快上手,酒店对开放的岗位进行了适配外部人才的职能重构,为“零工”就业降低门槛,令其尽快熟悉工作。舒适的工作环境、可口的工作餐、时薪秒结的结算方式等对临时用工人员比较有吸引力,上海奉贤前岸希尔顿酒店准备了“零工”上岗欢迎卡,以简单明了的方式帮助临时用工人员快

技能和文化意识培训一个也不能少,按照工作经验、技能类型、服务满意度等维度对其进行分类管理,让与企业文化、岗位需求高度匹配的员工商岗。如果是劳务外包人员,与合作方进行密切沟通也非常重要,这样才能保障临时用工人员的稳定性、可持续性。

“保证服务质量是酒店灵活用工的命门,用工是灵活的、工作是碎片化的,但为客人提供的服务是一体化和高品质的。”为避免服务意识不强、服务水平不高的问题,周泉红说,在酒店临时用工人员上岗前,相应的岗位管

理人员会对其召开“班前会”,进行简单培训。此外,此类人员上岗时一定要要有酒店老员工的引领,尽量让他们从事接触客人少的岗位,既能避免投诉,又能起到对他们的监督和帮带作用。“做好对临时用工人员的维护和培训也很重要,让他们遵守酒店的制度和认同酒店的文化,更有责任心、归属感和品牌意识。”

希尔顿集团大中华区及蒙古人力资源副总裁王晓蓉建议,酒店在引入灵活用工时,要建立标准的服务流程,提升包括

速融入工作环境和上手新工作。想要留住人心,人文关怀必不可少。“对于可以长期在酒店兼职的人员,我们会提供免费食宿,让他们感觉到酒店大家庭的温暖,感受到‘在家靠父母,在店有我们’的氛围,让他们更有愿意融入我们、真正加入我们。”周泉红说。

随着充满个性、喜欢自由的00后相继进入职场,酒店业者也在根据其思维习惯、需求特点作出策略调整。“00后更看重工作氛围与环境,对自己的职业规划也较为明晰,不

想做‘工具人’的意识更为强烈。为此,即使是灵活用工,也不能用‘老模式’‘旧思路’,要更多地让他们发挥主观能动性,激发热情、展示才能,实现自我价值,这才是稳住员工的有效途径。年轻群体看待职场更为理性,只有通过酒店扎实的品牌基础以及优厚的福利待遇才能留住他们。”周蕾说。

“我们常说,要把酒店办成一支部队、一所学校、一个家庭,通过组织咖啡、茶艺、化妆、摄影、VIP管家服务等专业项目的周期性培训,提升包括

超认为要做好“雇主品牌”,这对企业吸引人才能起到重要的作用。“面试是一个双向选择的过程。酒店在挑选员工时,求职者同样在挑选酒店。因此要给所有求职者一个好的面试体验。”洪超介绍,他们会对每一位面试官进行全面培训,让面试官能够在面试过程中体现专业性以及对每一位求职者的尊重。此外,在面试时他们还尽可能为求职者提供良好的环境,并优化整个面试流程,做好相关协调工作,尽可能不因面试官的迟到而让求职者久等,不然很容易影响其对酒店的形象。“我们希望面试结束之后,能够让求职者跟亲友分享这段经历时是一份非常愉快的体验。”

此外,洪超认为,一个良好的人职体验能够帮助新员工更快地适应酒店的工作环境,从而降低员工流失率。相关研究数据显示,员工入职的前6个月,有33%的新员工会考虑去选择其他新工作。如果企业入职体验的过程积极正面,大概有69%的员工会在企业留存3年以上。

缺人手，试试这几招

□ 本报首席记者 王玮

酒店市场复苏的强劲势头,让酒店人有喜有忧。喜是终于盼来了旅游业的春天,忧是生意旺了,却找不到可以提供服务的人。眼看着“金三银四”已经到来,很多酒店还在为用工发愁,除了灵活用工外,酒店招兵买马还有何妙招?

从各酒店的反馈来看,目前最缺的是一线员工,校招是解决途径之一。相关数据显示,今年国内高校毕业生将达到1158万人左右,可是其中又有多少00后愿意加入酒店行业,很多酒店人的心里没有太多底气。

年轻人不愿意入局并在酒店行业长期发展怎么办?

在中瑞酒店管理学院的专题沙龙上,杭州开元森泊旅游投资有限公司总经理助理兼人力资源总监陈静给出的答案是不断扩大院校培养人才蓄水广度和深度。“全国目前约有300多家院校开设了旅游管理和酒店管理专业。把相关专业的小伙伴们‘框’到这个行业来是值得我们尝试的。”