

吉林省冰雪旅游用工季节性失衡协同治理研究

徐子健¹ 宋金龙¹ 韩 菡^{2*}

1.吉林外国语大学 吉林 长春 130022

2.吉林省互联网传媒股份有限公司 吉林 长春 130022

【摘要】吉林省冰雪旅游固有的季节性特征导致用工需求在淡旺季之间存在显著差异,进而引发严重的季节性用工失衡问题。根源在于劳动力供需的结构性矛盾、培训体系碎片化及协同机制缺失。为系统破解难题,本研究基于协同治理理论,构建“政府统筹、行业引领、企业主体、高校支撑”四维协同体系。政府应强化顶层设计,通过专项政策与数智化平台建设,提供制度保障与信息枢纽;行业协会需主导制定职业标准,建立用工调剂机制,促进人才流动;企业应开发全季产品,推行“淡季蓄能、旺季释放”的柔性用工模式;高校应推动产教融合,构建与产业季节同步的培养体系。

【关键词】冰雪旅游;冰雪旅游用工;季节性失衡;协同治理

DOI:10.12417/3041-0630.26.03.043

吉林省地处“世界冰雪黄金纬度带”,雪期长、雪量大、雪质好,是世界三大粉雪基地中东北亚的核心区域,是中国冰雪资源最为丰富的省份之一。^[1]2024—2025 雪季,吉林省接待国内游客 1.7 亿人次,旅游总花费 2950 亿元,成绩显著。然而,冰雪旅游固有的季节性特征导致用工需求在淡旺季之间存在显著差异,进而引发严重的季节性用工失衡问题。《关于推动吉林省冰雪经济高质量发展的实施意见》提出,到 2030 年吉林省冰雪旅游接待将达 3 亿人次,冰雪旅游用工季节性失衡问题将进一步凸显。这种失衡不仅可能影响旅游服务的质量和游客体验,也对地方劳动力市场的稳定性和可持续发展构成挑战。本研究旨在深入探讨吉林省冰雪旅游用工季节性失衡的现状、存在问题,并基于协同治理理论提出相应的对策,以期为吉林省冰雪旅游产业的高质量发展提供理论支持和实践指导。

1 吉林省冰雪旅游季节性用工现状

冰雪旅游作为一种独特的旅游业态,其劳动力需求呈现出显著的季节性、专业化和多样性特征。气候变化对冬季旅游业构成了显著影响,如降雪量减少和气温升高,直接挑战了滑雪和单板滑雪等活动对稳定降雪和低温的依赖。^[2]这意味着冰雪旅游的运营周期受到严格限制,导致用工需求在冬季高峰期急剧增加,而在非雪季则大幅下降。这种季节性需求波动是劳动力供需严重失衡的主要原因。

在冰雪旅游旺季,吉林省普遍面临劳动力短缺的困境,尤其是在导游、教练、餐饮服务、住宿服务以及安全保障等关键岗位。例如,长春冰雪新天地在冬季吸引了大量国内外游客,这对服务人员的供应构成了巨大挑战。为满足短期激增的服务

需求,旅游企业可能采取临时招聘、延长工时等措施,但这往往导致员工培训不足、服务质量下降以及员工满意度降低等问题。而在淡季,大量季节性员工面临失业或转岗的困境,造成人力资源浪费,并可能增加社会不稳定因素。这种季节性失衡问题在中小型城市和特定区域更为明显,因为当地劳动力市场规模有限,难以有效吸纳季节性闲置劳动力。

2 吉林省冰雪旅游季节性用工存在问题

2.1 劳动力供需的季节性严重失衡

吉林省冰雪旅游产业正深陷劳动力供需的严重季节性失衡瓶颈。冬季旺季(11月至次年3月),随着冰雪旅游热潮爆发,滑雪场、赛事运营中心及配套服务对滑雪教练、赛事管理、导游等专业技能人才需求激增,但供给缺口持续扩大。如 2024-2025 雪季,吉林省一对一滑雪辅导业务火爆,当地部分滑雪场滑雪教练缺口超 30%。部分企业为填补空缺,被迫降低准入门槛,导致服务质量下滑。与此同时,淡季(4月-10月)期间,季节性员工失业风险高企,因行业缺乏系统化培训体系与清晰职业发展通道,从业者多将工作视为过渡性选择。这种“旺季缺人才—临时招募质量差—淡季人才流失”的恶性循环持续加剧。

2.2 劳动力素质与专业技能不足

随着吉林省冰雪旅游产业向数字化、国际化、高端化升级,人才供给在规模、结构与素质上均显滞后。^[3]吉林省冰雪旅游产业对专业技能要求严苛,滑雪教练需持有国家社会体育指导员(滑雪)职业资格,冰雕师需掌握冰雪雕刻技术与艺术设计

项目信息:吉林外国语大学 2025 年度校级科研博士青年项目《吉林省冰雪旅游用工季节性失衡协同治理研究》,项目编号:JW2025BSQN008;吉林省教育科学“十四五”规划 2025 年度一般课题《人工智能赋能应用型本科院校跨学科学习路径研究》,课题批准号为 GH25737。吉林外国语大学 2025 年度高等教育教学改革研究校级专项课题《人工智能赋能应用型本科院校跨学科学习路径研究》。

能力等。然而，吉林省冰雪旅游行业缺乏系统化培养机制。如冰雕师多为跨行业转岗人员（如工程从业者），技能提升依赖个人经验积累，缺乏专业培训体系支撑，这导致从业人员技能水平参差不齐，服务质量波动明显。专业人员的能力提升已成为吉林冰雪旅游向世界级品牌迈进的重要障碍。

2.3 跨行业、跨部门协同机制不健全

当前冰雪旅游季节性用工治理呈现“各自为战”的碎片化格局，冰雪旅游用工涉及政府、行业协会、企业、高校等多元主体，各主体间沟通协调不足，政策效应大打折扣。例如，职业院校课程设置与企业实际需求脱节，导致人才培养与产业需求不匹配；跨区域劳动力信息共享机制不完善，人力资源流动性不强。行业用工严重依赖市场调节，行业协会未能发挥纽带作用，跨区域协调力度薄弱；企业用工规划短视，与高校缺乏深度合作；高校培养模式滞后，实践环节薄弱等。

3 吉林省冰雪旅游季节性用工优化策略

3.1 政府统筹：强化顶层设计与公共平台搭建

政府在协同治理网络中的核心职能在于制度供给、战略引导与公共服务，为其他主体的协同行动创设政策环境与基础设施。

（1）强化政策与规划协同：政府应牵头制定“冰雪产业季节性用工协同治理专项规划”及配套实施办法，明确文旅、人社等多部门的权责清单与协同流程。政策工具箱应精准发力：对积极开发夏季山地徒步、温泉康养、研学旅行等全季业态的冰雪企业，给予税收减免、项目补贴等激励；鼓励企业对员工进行技能储备培训等。从宏观层面引导市场预期，矫正单纯依赖冬季市场的短期行为，激励全产业链发展。

（2）搭建智能化协同治理平台：建议构建统一的冰雪旅游劳动力信息平台，实现劳动力供需信息的实时共享和匹配，提高劳动力市场的运行效率。^[4]该平台不仅是信息发布窗口，更是协同治理的中枢，可融合人工智能、大数据等技术。其核心功能包括：一是供需智能匹配，实时汇聚并分析企业用工需求、个人求职意向、培训机构课程等信息，利用算法实现智能精准推送与快速对接。二是区域协同调剂，基于南方、北方等不同区域雪季的时间差，建立跨区域用工调剂机制，组织季节性劳动力“候鸟式”流动，缓解区域性、时段性短缺。三是人才认证与监管，对接国家职业资格体系，实现滑雪教练、雪具维修、压雪车操作等关键岗位技能的标准化认证、可查询可追溯，奠定人才互认流通的基础。四是数据决策支持，通过积累用工、培训、流动等大数据，为政府研判产业趋势、评估政策效果、预测人力需求提供科学依据。

3.2 行业引领：促进标准共建与资源协同

行业协会作为连接政府与市场的桥梁，是协同治理的关键枢纽，其作用在于凝聚行业共识、建立市场规范、促进集体行动。

（1）推动标准协同与职业化建设：由省级冰雪旅游、体育、酒店等相关行业协会联合，在政府人社部门指导下，牵头开发和完善覆盖滑雪指导员、度假区运营、冰雪设备维护、冬季旅游服务等岗位的职业技能等级标准。标准需明确各等级的核心技能要求、考核规范与薪酬指导区间，推动技能水平与职业回报直接挂钩。同时，协会应积极组织规范培训市场，提升从业人员整体专业素养与服务品质，为人才的规范流动和价值评估提供统一标尺。

（2）建立行业级资源共享与调剂机制：行业协会可牵头建立“冰雪企业用工调剂与服务机制”，履行行业内部“人力资源蓄水池”和“调度中心”职能。在旺季，发布行业用工需求，组织集中招聘；在淡季，主导建立“从业人员技能提升机制”，一方面引导人员向室内冰雪场馆、冰雪装备制造维修、赛事筹备等衍生业态临时转移，另一方面组织定向技能提升培训，为下一个旺季储备优质人力。此外，协会应定期举办跨区域、跨业态的专场招聘与对接会，建立行业性的劳动纠纷调解与权益保障机制，维护健康有序的市场环境。

3.3 企业主体：创新业态发展与用工管理模式

企业作为人力资源的直接使用者和就业岗位的提供者，是协同治理的活力源泉与最终落脚点。其核心任务是从被动应对转向主动规划，通过业务创新与管理优化，内生性地缓解季节性波动。

（1）深化业务协同，开发全季旅游产品：企业需突破对单一冬季门票经济的依赖，主动进行业态融合与时间延伸。例如，夏季利用雪场坡地开展山地自行车、徒步露营、滑雪等项目；依托冰雪主题开发常年运营的室内滑雪馆、冰雪科技体验馆、冰雪文化博物馆；推动“冰雪+”深度融合，与康养、教育、会展、文创等产业结合，发展冰雪研学、会展旅游、主题度假等产品。业态的多元化能直接创造大量非季节性、相对稳定的岗位，如常设的运营管理、活动策划、设备维护、客户服务等，从根源上平滑用工曲线。

（2）创新人力资源管理的内部协同：企业应树立“人力资本投资”理念，建立“淡季蓄能、旺季释放”的内部培训与岗位轮换机制。淡季集中开展应急救援、客户关系管理等培训，并给予培训津贴。推行“一专多能”的复合型员工培养，鼓励冬季的滑雪教练在夏季转型为户外领队、营地导师或设备维护员。同时，企业可积极与高校的实习基地对接，采用“短期合同+核心骨干”的柔性用工组合，在旺季有效补充弹性人力，

在淡季保持核心团队稳定。对表现优异的季节性员工，可建立转化为长期员工的通道，增强其归属感。

3.4 高校支撑：构建产教融合的柔性人才培养体系

高等院校和职业院校是人力资源的供给源头，其培养模式必须与产业的动态需求紧密协同，变“刚性的学历教育”为“柔性的能力供给”。

(1) 推动课程体系与产业需求的动态协同：旅游管理、酒店管理等相关专业应打破固定学年制安排，构建“模块化、弹性化”的课程体系。课程模块可分为“旺季核心技能模块”（如滑雪教学法、雪场运营管理、冬季旅游服务实务等）和“淡季能力拓展模块”（如研学课程设计、休闲项目策划、数字文旅技术等）。教学安排可与产业季节同步，旺季侧重短周期、高强度实操实训，淡季进行理论深化与跨领域知识储备。同时，将行业协会制定的职业技能等级标准融入课程，确保毕业生“毕业即持证、上岗即胜任”。

(2) 深化校企协同的实践教学与人才共育：推动校企深度合作，共建共享实训基地。高校可利用企业淡季的闲置场地、设施进行教学和研发；企业则为学生提供贯穿全年的阶段性实习岗位——淡季参与设备维护、课程研发、客户调研，旺季顶岗参与一线服务。全面推行“订单班”“现代学徒制”，实施“企业导师+学校教师”的双导师制，邀请行业骨干参与授课与毕业设计指导。通过“学训赛一体化”培养，定向输送既精通冰雪专项技能，又懂得四季运营管理的复合型人才。高校的科研力量还可与企业共同攻关节季节性用工管理、全季产品开发

等实际问题，实现产学研用闭环。

3.5 多元协同治理：打造冰雪旅游季节性用工新生态

破解冰雪旅游用工季节性失衡这一难题，需超越单一主体或部门的局部应对，转而构建一个基于多元共治、资源互补、责任共担的协同治理体系。以“政府统筹、行业引领、企业主体、高校支撑”为四维支柱，打造行业良性用工生态。例如，在当地人力资源和社会保障部门的推动下，依托大型雪场的用工需求，并联合行业协会，专业滑雪培训学校等力量联合打造“永吉滑雪教练员”劳务品牌，导入标准化、组织化的培训，将本地劳动力有效转化为专业滑雪教练，直接服务区域冰雪产业。该品牌已累计为当地雪场输送教练员200余名，在雪季高峰时可带动近千人就业，形成了“雪季执教、淡季转岗”的弹性就业模式。

4 结语

本研究基于协同治理理论，系统构建了破解吉林省冰雪旅游季节性用工失衡的“政府、行业、企业、高校”四维协同机制。该机制旨在通过政府的顶层规划与数字平台建设、行业的标准制定与资源调剂、企业的全季节业态拓展与柔性管理，以及高校的产教融合与柔性培养，形成治理合力，推动人力资源在时间、空间与技能维度上实现高效配置与动态平衡。本研究提出的协同治理框架，不仅为吉林省冰雪产业提供了化解季节性矛盾、夯实人才根基的系统方案，也为其他面临类似周期性用工挑战的地区与产业，贡献了一个可资借鉴的理论范式与实践参考。

参考文献：

- [1] 唐承财,肖小月,韩莹,等.中国典型冰雪旅游地开发模式及优化路径[J].自然资源学报,2022,37(9):2348-2366.
- [2] LEAL FILHO W,DINIS M A P,NAGY G J,et al.A ticket to where?Dwindling snow cover impacts the winter tourism sector as a consequence of climate change[J].Journal of Environmental Management,2024,356:120554.
- [3] 孙斌.吉林省冰雪旅游产业人才供给体系优化研究[J].中国管理信息化,2025,28(13):186-190.
- [4] YANG J,FANG Y,ZHANG X.Spatiotemporal evolution and causal analysis of rural tourism popularity in Jilin Province based on multiple data[J].Sustainability,2024,16(9):3637.