

企业招聘研究与分析

■ 张 宇

(安徽省教育宣传中心, 安徽 合肥, 230022)

随着市场经济的快速发展, 我国经济处于产业升级的关键阶段, 综合素质人才对企业的重要性愈发明显。为应对快速变化的市场环境以及解决企业在发展过程中遇到的困难与瓶颈, 许多企业就如何招聘合适的人才, 从而获取人力资源优势这一问题展开思考与分析。在此背景下, 本文通过研究现阶段民营企业的招聘流程及其面临的问题, 提出相关解决对策, 希望为民营企业的人才招聘提供参考。

一、招聘要素

(一) 概念

招聘产生于雇佣关系, 是企业根据岗位需求, 通过不同渠道和路径获得合适人才的过程。无论哪类企业, 在发展到一定阶段后, 都需要聘用相关人才, 以此推动企业的运营与发展, 为企业带来更大收益, 使企业能在市场竞争中保持竞争优势。企业与员工之间是相互合作、相互促进的关系, 有潜力的高素质人才对企业发展有着不可替代的作用, 而企业对员工的培训也能提高员工的综合能力, 从而使双方达到互赢状态。

(二) 目的

企业的招聘目的在于挑选合适的员工, 并充分发挥人才的专业能力以弥补企业的不足, 促进企业稳定发展, 并获得竞争优势。企业招聘目的主要内容涉及以下四点。

第一, 维持企业日常运营的招聘。新成立的企业和已进入运营的企业在日常经营过程中会出现职位空缺, 因此, 企业需要通过招聘的方式满足其运营的需求。第二, 企业由于其规模快速发展, 而需要引入新人员。企业处于生命周期前半段时, 随着其市场规模的扩大, 需要扩大产能, 提高生产效率, 因此自然会产生对相关人员的需求。企业通过招聘能快速解决人员缺口, 满足其发展的需要。第三, 高素质人才的引入。企业与企业之间的竞争本质上是人才的竞争。因此, 企业要想形成核心竞争力, 在激烈的市场竞争中获取优势, 就需要以高素质人才作为支撑。招聘高素质人才对企业的重要性

不言而喻, 是企业形成核心竞争力的根本所在。第四, 人才培养与储备的需要。建立人才梯队可以避免因人员流动导致企业停摆, 从而为企业的发展提供保证。同时可以帮助企业发现有潜质、符合企业文化和价值观的高素质人才, 为建立高质量团队打下基础。

(三) 招聘管理过程

当企业出现岗位空缺时, 获得人才的方式有两种, 一是通过外部招聘, 二是通过内部选拔。

外部招聘包括以下四个流程。一是发布招聘信息。企业通过在公开场合发布招聘信息, 吸引相关人才。在数字化时代背景下的人才招聘渠道相较于传统的招聘渠道更加多元化, 并且涉及面更广泛。二是人员挑选。一般通过求职者简历筛选、面试筛选、试用期考核筛选等流程, 来确定最终合适人选。这需要企业要有明确的需求, 明确的筛选标准, 公平的竞争规则。三是员工入职。对于通过一系列筛选之后最终被确定的人员, 需尽快为其办理入职并帮助其渡过磨合期, 以使其更快地了解企业宗旨, 融入企业文化。四是招聘反馈。这个阶段, 企业可在业务中对入职者进行考核, 从而了解其个人情况与企业文化是否相冲突, 并评估其个人能力的成长及职位晋升等方面的情况, 从而综合评估招聘效果。

内部选拔包括以下两个流程。一是指定任命。经企业管理层研究同意, 可以对符合要求的人员直接提拔。二是竞争性选拔。在多名合适的人选之中, 通过考核、评估等过程, 选出合适人选。内部选拔能减少新员工磨合期带来的不适, 节约企业招聘成本。

二、招聘管理的积极作用

招聘管理对企业战略、企业文化、企业发展的影响包括以下四点。

第一, 招聘高质量人才可推动企业战略的制订、执行、反馈以及修改, 从而各环节形成良性循环。企业战略是动态的, 不是一成不变的。企业需

要根据市场变化对其战略及时作出相应的调整。员工在此过程中起到非常关键的作用，他们决定了战略是否能被有效执行、是否能根据市场变化而得到及时修改，甚至他们在一定程度上，决定了该企业的发展方向。第二，挑选符合企业文化的人员，促进企业良性发展，避免因文化差异而导致员工间、员工与企业间的矛盾。同时，企业在变革阶段，可引入企业需要的、不同的企业文化。而企业处在发展阶段与稳定阶段，则需要统一企业文化，统一企业和个人价值观，避免不同文化间的冲突，从而保证企业的良性发展。当企业处于变革阶段时，尤其是剧烈变革时期，通常需要不同的文化和声音来促进企业制度与企业战略的变革。在这一过程中，招聘管理能起到至关重要的作用。第三，强化企业创新力度、增强企业核心竞争力，使企业在激烈的市场竞争中获得更多优势。市场经济的激烈竞争要求企业形成独特的核心竞争力，从而使企业在残酷的竞争中保持优势。企业竞争的核心，往往是人力资源的竞争。第四，有效的招聘管理，可降低企业成本。有效的招聘管理能提高新员工与空缺岗位的匹配度，从而降低重新招聘的培训成本、机会成本与时间成本，同时，还可以有效控制直接成本。

三、招聘管理面临的问题

(一) 人才招聘与岗位需求不匹配

在实操中，部分招聘人员对企业岗位职责仅有模糊概念，认识不到位，不清楚具体岗位的具体需求。这不仅会影响招聘过程的顺利开展与招聘质量，还会使新进员工无法快速适应岗位，从而不能高效地完成公司安排的任务，最终影响企业和个人的效率，偏离企业目标。一些企业管理层的人才招聘理念存在偏差，并未高度重视此类问题，也未正确认识到人才对企业发展具有的关键性作用。

(二) 招聘管理流程流于形式

随着经济的快速发展，新注册企业如雨后春笋般涌现，而现有企业也得到了快速发展。在此背景下，企业需要招聘更多的人才来支持企业运营，但是一些中小型企业未能及时制定完善的招聘管理流程，或者虽然制定了招聘管理流程，却未在实际工作中切实落实，导致招聘工作流于形式。就现状来看，当企业出现职位空缺时，一些企业管理层并未制定规范的招聘流程与招聘标准，也并未按照企业战略要求招聘员工，或者即便有流程、标准，也往

往由企业管理者自行决定。这种未建立在科学分析基础上的招聘，往往会导致新员工无法适应岗位的情况。

(三) 招聘管理流程制定不科学

部分企业管理者虽然意识到流程的重要性，并制定了招聘管理流程，但在实操中，往往会出现流程不切合实际、操作性不强的问题。究其原因，在招聘过程中，招聘人员未能与对应部门进行充分沟通，因此对所招聘岗位的理解存在偏差，进而导致被招聘的人才与岗位需求不匹配，合适的人员被排除在外。如此，最终招聘入职的人员往往无法胜任工作，导致部门工作效率低下。

(四) 企业无法有效地执行招聘管理流程

出现企业无法有效执行招聘管理流程这种情况的原因如下。第一，没有合适的测评工具，比如招聘管理流程中对应聘者的测评存在难以衡量的测评指标。第二，参与招聘的企业员工经验、技能水平不足，导致无法客观地评价应聘者。比如面试官对行业不了解，业务不熟悉，从而难以执行招聘管理流程。第三，HR 未能提前进行有效的人事分析与职位要求研判，致使即便具备有效的招聘管理流程也无法得到落实，从而使得企业无法获得合适的人才。

(五) 企业管理者对招聘管理流程的重要性认识不足

在企业的快速发展中，部分管理者以业务为主，并未充分意识到招聘管理流程的重要性，也缺乏员工培养的意识。因此，在此背景之下，招聘往往具有应急性质，这样的招聘可能导致被招聘入职的员工与职位要求不匹配。因此，增强企业管理者对招聘流程的重视程度显得尤为重要，只有高度重视招聘管理流程，并将其切实落实，才能确保招聘的效率与效果。

(六) 招聘过程中信息不全

在招聘管理过程中，企业方与应聘方信息是不对等的，即双方对拥有对方材料及对对方了解的程度不同，这样对双方选择的结果会产生影响。企业很难收集应聘者的全部信息，而一些应聘者会在求职过程中夸大自己的经验与成绩，这样会导致应聘结果偏离企业预设目标。同样，应聘者对企业信息了解较少，会导致其理解与现实出现偏差，这在一定程度上是造成员工离职的原因。从整体而言，

招聘人才涉及面较广，因此，企业与应聘者之间相互了解不足，往往会导致重复性招聘而增加企业成本。

（七）人为因素导致测评结果出现偏差

人为因素对人力资源管理的影响体现在两个方面。第一，招聘管理流程的设定对设计人员的专业要求较高。如若设计人员专业能力有限，则其所设计的流程很可能出现考核指标不客观、流程出现逻辑性错误等情况。这样的招聘管理流程很难对不同岗位的不同应聘者进行测评。第二，在实操过程中，招聘者的经验不足，会对应聘者进行以主观意识为导向的评价，而非客观评价。

（八）信息化落后

信息化的发展为企业人力资源管理提供了诸多便捷、有效的工具。但是，在实操中，企业应用在招聘管理流程中的信息化技术还较为落后，这导致企业无法及时了解招聘市场的实时情况，其获得的信息通常存在一定的延迟性。如此，不仅无法使企业的招聘完成线上线下的有效融合，也不利于企业精准筛选所需人才，更不利于形成良好的招聘闭环。

四、实操中出现问题的解决对策

（一）增强人力资源管理意识

企业在市场竞争中，要想保持长久的竞争优势，就必须重视人力资源管理。在设计企业战略、组织架构以及企业文化时，要将招聘管理流程纳入企业人力资源管理，同时，还要将招聘管理工作置于企业管理的重要位置。管理者与参与设计流程的人员，首先需要学习了解先进的管理理念，使招聘管理流程的设定更符合实际情况，并更加具有操作性和测评性。企业招聘人员在招聘过程中要充分转变思想，正确认识企业与员工之间互利互惠的关系，积极主动地开展招聘工作，加大对员工的培养力度，以此促进新入职员工对企业文化的快速适应，提高招聘工作效率，降低重复招聘增加的成本。

（二）优化完善人才招聘流程

人才招聘是持续性的，因此，招聘流程要与企业发展战略与组织架构相匹配。完善、有效的流程需要建立在科学的基础之上，并需要根据企业发展情况科学选择考核指标、设定参数，并尽可能避免经验主义、个人主义。同时，还要以考核结果为导向，对反馈流程中出现的问题进行妥善解决，以最

终达到岗位与员工高度契合的目的。

（三）提升信息化水平

使用信息化工具，可大幅度提高人力资源管理效率，降低成本。信息化管理建立在信息网络、大数据等技术之上，可整合公司资源、匹配职位需求与员工能力，完善人员管理体系，降低员工离职带来的负面影响。因此，企业应当积极应用新技术提升其信息化水平，通过定制化的信息筛选与大数据技术的结合，快速地筛选人才信息，从而精准定位稀缺性人才。

（四）科学制订招聘规划

科学的招聘规划对整个招聘流程的高效实施具有十分重要的作用，因此，企业需要重视招聘规划的制订。具体措施如下。第一，通过科学地分析确定企业所需要人才的类型、技术水平以及经验的丰富程度等，做到有目的、有计划地招聘，以求得招聘的准确性，提高招聘效率。第二，认真研判企业发展阶段、确保招聘人员符合企业组织架构、认同企业价值和企业文化，降低新入职人员与企业之间的矛盾。第三，公开招聘，在人才市场上充分公开企业情况，让应聘者更准确而全面地了解企业；同时，尽量多地收集应聘者信息，充分了解应聘者的综合水平，以此降低信息不对称带来的负面影响。

（五）选择适合的招聘渠道

现阶段，我国已逐步步入数字化时代，在此背景下，企业应主动拓宽招聘渠道获取人才。因为每一种招聘渠道都有其自身的优势与劣势，所以企业在选择招聘渠道时要认真考虑企业现状，坚持效率最高、成本最低的原则。企业盲目地选择招聘渠道或不考虑实际情况选择多渠道招聘，不仅会造成成本增高，还会导致招聘标准不统一，对招聘合适员工形成一定阻碍。

（六）选择合适的招聘人员

在招聘过程中，因为招聘人员会直接面对应聘者，所以招聘人员的经验与水平决定了应聘工作的效率和质量。同时，招聘人员的主观态度对招聘结果有直接的影响，因此有时会出现“托关系、走后门”的现象。对此，招聘人员的选择需要充分考虑其综合水平，并加强相关培训，同时采取回避制度，以减少人员主观态度对招聘的影响。在实操中，招聘人员应更加注重应聘人员的个人能力和潜质。一名优秀的人才，其价值不单体现在他所拥有的专



(图片来源于网络)

业技能上，还体现在其个人未来的发展潜力上，而企业的成功往往与这种类型的员工有着密切关系，因此企业在招聘人才时要对应聘人员进行多维度评判。

五、结语

首先，企业在招聘时要充分考虑社会经济发展阶段、企业所处生命周期阶段以及企业组织架构等多方面因素，制定科学、有效的招聘流程，以降低招聘的直接成本与机会成本。其次，企业还应大力宣传企业情况，让应聘者对企业有更充分的了解，从而有效评估个人能力是否匹配企业需求。最后，

管理者需加强对人力资源管理中的招聘管理的正确认识，了解其重要性。同时，培训提高招聘人员的综合能力，充分收集应聘者信息，在科学分析的基础上获取合适的人才。有效的招聘管理能对企业的稳定发展起到关键作用，有利于企业强化核心竞争力，进而在激烈的市场竞争中获得一席之地。

【作者简介】张宇（1987—），女，安徽皖亳人，研究生，中级经济师，安徽省教育宣传中心行财科，研究方向为事业单位人事管理。